

Bruk meg!

**Hvordan blir menneskelige ressurser forvaltet i
en offentlig og privat skole?**

Merete Findal Vinje



Masteroppgave i Utdanningsledelse UTLED 4090

UNIVERSITETET I OSLO

12.05.2013

Innhold

INNHold	2
FORORD.....	4
SAMMENDRAG.....	5
1. INNLEDNING	7
1.1 AKTUALITET OG VALG AV TEMA	7
1.2 FORMÅLET MED OPPGAVEN	7
1.3 VALG AV PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	9
2. TEORETISK FORANKRING.....	11
2.1 EN LÆRENDE ORGANISASJON.....	11
2.2 HUMAN RESOURCE (HR) PERSPEKTIVET	13
2.3 LEDELSE BYGGET PÅ HR-PERSPEKTIVET	14
2.3.1 <i>Holdninger</i>	16
2.3.2 <i>Kompetanse</i>	20
2.3.3 <i>En trygg- og engasjerende arbeidsplass</i>	23
2.3.4 <i>Motivasjon</i>	29
2.3.5 <i>Kort oppsummering av teori og problemstilling</i>	34
3. METODE	36
3.1 FORSKNINGENS UTVALG	36
3.2 FORSKNINGSSTRATEGI OG DESIGN.....	37
3.2.1 <i>Styrker og utfordringer knyttet til forskningsdesignet</i>	39
3.2.2 <i>Prosedyrer for datainnsamling</i>	40
3.3 FORSKNINGENS INSTRUMENTER.....	41
3.3.1 <i>Reliabilitet og validitet</i>	41
3.3.2 <i>Pilotering og utvikling av instrumenter</i>	42
3.4 ANALYSEMETODER	46
3.4.1 <i>Beskrivende analyse</i>	47
3.4.2 <i>Faktor- og reliabilitetsanalyse</i>	47
3.4.3 <i>T-test for uavhengige utvalg</i>	47
3.4.4 <i>Frekvensanalyse</i>	47
3.4.5 <i>Analysemetode av samtaleintervju</i>	48
3.5 FORSKNINGSETIKK.....	48
4. RESULTATER	50

4.1	EMPIRISK TESTING AV BEGREPER - FAKTORANALYSE.....	50
4.2	ER DET FORSKJELL MELLOM LEDERNE PÅ DE TO SKOLENE MED HENSYN HVA DE VEKTELEGGER I FORVALTNINGEN AV SKOLENS RESSURSER?	53
4.2.1	<i>Sammenligning av ledernes skåre fra spørreskjema.....</i>	53
4.2.2	<i>Sammenligning av ledernes svar i samtaleintervjuene.....</i>	54
4.3	ER DET FORSKJELL MELLOM DE TO ANSATTGRUPPENE I HVORDAN DE OPPFATTER SIN SKOLES FORVALTNING AV MENNESKELIGE RESSURSER?	61
4.3.1	<i>Beskrivende statistikk for hver av ansattgruppene</i>	61
4.3.2	<i>Sammenligning av ansattgruppene</i>	62
4.4	ER DET FORSKJELL MELLOM ANSATTGRUPPENE OG DERES RESPEKTIVE LEDERE I HVORDAN DE OPPFATTER SIN SKOLES FORVALTNING AV MENNESKELIGE RESSURSER?	66
4.4.1	<i>Sammenligning av ansatte og rektor ved Knausen skole.....</i>	66
4.4.2	<i>Sammenligning av ansatte og rektor ved Rødal skole.....</i>	69
5.	DRØFTING	72
5.1	ER DET FORSKJELLER MELLOM DE TO LEDERNE PÅ DE TO SKOLENE MED HENSYN HVA DE VEKTELEGGER I FORVALTNINGEN AV SKOLENS MENNESKELIGE RESSURSER?.....	72
5.1.1	<i>Holdninger.....</i>	72
5.1.2	<i>Kompetanse</i>	73
5.1.3	<i>Trygt- og engasjerende arbeidsmiljø.....</i>	75
5.1.4	<i>Motivasjon.....</i>	77
5.2	ER DET FORSKJELLER I DE TO ANSATTGRUPPENE I HVORDAN DE OPPFATTER SIN SKOLES FORVALTNING AV MENNESKELIGE RESSURSER?	79
5.2.1	<i>Ansatte ved Rødal skole opplever en signifikant høyere teori y holdning og trygghet på arbeidsplassen</i>	79
5.2.2	<i>Ansatte ved Knausen skole opplever et signifikant høyere utviklingsfokus, læringsfokus og ytre stimulerende motivasjon.....</i>	80
5.3	ER DET FORSKJELLER MELLOM ANSATTGRUPPENE OG DERES RESPEKTIVE LEDERE I HVORDAN DE OPPFATTER SIN SKOLES FORVALTNING AV MENNESKELIGE RESSURSER?	81
5.3.1	<i>Er det forskjeller mellom ansattgruppen ved Knausen skole og deres respektive leder?</i>	81
5.3.2	<i>Er det forskjeller mellom ansattgruppen ved Rødal skole og deres respektive leder?.....</i>	83
5.3.3	<i>Oppsummering og konklusjon.....</i>	84
6.	IMPLIKASJONER	87
6.1	IMPLIKASJONER FOR LEDELSE	87
6.2	IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING.....	88
7.	LITTERATURLISTE	90

Forord

Studieperioden har vært enormt lærerik, spennende og interessant, men samtidig også slitsom og utfordrende. Det har ikke vært bare lett å studere i fire år ved siden av full jobb og familie med tre aktive barn. Jeg har slitt med å finne overskudd og konsentrasjon til arbeid med oppgaven etter at eldstemann har lagt seg rundt ni. Da har jeg vært sliten og kroppen har heller villet sove enn lese og skrive. Mine tre barn Casper, Julie og Fie Marie har også i perioder måtte leve med en litt fraværende mor som har vært mer konsentrert i bøker og datamaskinen enn å følge opp og være en tilstedeværende mor. Jeg gleder meg til å bruke masse tid på dere fremover. Venner og sosiale lag har det også vært mindre rom for, noe jeg også savner veldig. Heldigvis blir de gode vennene værende og har forståelse for hvor tidkrevende et slikt studie er ved siden av full jobb og familie.

Heldigvis har jeg også en mann, Sindre, som har stilt mye opp i helger og ferier for at jeg skal få ro til å arbeide med oppgaven. Jeg vet det også har vært utfordrende og til tider vanskelig at jeg har måtte bruke så mye av vår fritid til studier. Uten støtten fra Sindre hadde jeg ikke fått dette til. Han har også vært en stor støttespiller underveis i oppgaven ved å lese gjennom, tipse og språkvaske. Jeg ønsker derfor å rette en stor takk til Sindre og mine barn for at de har vært så tålmodige og hjelpsomme for at jeg skulle få dette til.

Min veileder, Christian Brandmo, har også vært en stor støttespiller gjennom denne perioden. Han har stilt høye krav, men samtidig vært støttende når jeg har hatt dårlig samvittighet for at jeg har fått arbeidet for lite med oppgaven. Å skrive en slik oppgave har vært enormt utfordrende og jeg hadde aldri klart det uten tips, god veiledning og støtte fra Christian.

Å være bevisst på bruken og tilnærmingen til menneskelige ressurser er svært viktig for alle former for trivsel og resultater enten det er i en bedrift eller organisasjon. Mye av denne lærdommen kan også overføres til vennegjeng og familie. Jeg håper derfor at jeg kan ta med meg noe av det jeg har lært inn i mitt daglige liv til nytte både for min familie, mine venner og mitt arbeidsforhold.

Tønsberg, 01.05.2013

Merete Findal Vinje

Sammendrag

Hvordan blir de menneskelige ressursene forvaltet i en offentlig og en privat skole? Er det forskjeller mellom lederne, ansattgruppene og lederne sammenlignet med de ansatte? Disse spørsmålene var utgangspunktet for mitt arbeid, samt troen på at leders forvaltning av menneskelige ressurser har stor påvirkningskraft på den enkeltes motivasjon og deres evne til å motivere elevene. Regjeringen har også i flere dokumenter nevnt viktigheten av å driftes som en lærende organisasjon, og for å kunne strekke seg mot det må rektor fokusere på å arbeide med forvaltning og tilrettelegging for motivasjon av menneskelige ressurser i alle ledd. (St.meld. nr.30, 2003-2004:23).

Undersøkelsens teoretiske forankring bygger på en kombinasjon av Senges (1999) helhetlige teori om lærende organisasjoner, Bolman & Deals (2010) mer spissede teori som vinkler inn på individ- og gruppeperspektivet – menneskelige ressurser (HR) samt Deci & Ryans (1985, 2000, 2002) motivasjonsteori om selvbestemmelse. I tillegg har jeg valgt annen HRM litteratur for ytterligere utdypning av emnene.

Bakgrunnen for denne oppgaven er en generell interesse for temaet som flerårig ansatt og fremtidig leder i skolen, samt en antakelse om at det er sammenhenger man i en ledersituasjon må være oppmerksom på for å kunne utøve ledelse på en best og mest mulig effektiv måte over tid. Jeg tok utgangspunkt i to skoler, en offentlig og en privat. Skolene ble tilfeldig valgt ut, med kriterier om at de skulle ha noen felles elementer. For å samle de nødvendige data, gjennomførte jeg en kvantitativ spørreundersøkelse av alle ansatte hvor de ble stilt statistisk validerte spørsmål innenfor kategoriene holdninger, kompetanse, trygt- og engasjerende arbeidsmiljø og motivasjon. Den samme undersøkelsen svarte også de to rektorene på. Til slutt gjennomførte jeg et kvalitativt intervju av de to rektorene for å få et dypere innblikk i hvordan de tenker og drifter skolene til daglig.

For å finne ut om det eksisterte forskjeller mellom lederne, ble de to rektorene sammenlignet kvalitativt gjennom deres svar fra både undersøkelse og intervju. Det ble oppdaget at rektorene var mer like ut gjennom svarene fra undersøkelsen enn hva de gjorde gjennom intervjuene. Sammenligningen av ansattgruppene ble gjennomført gjennom kvantitative analyser som kom frem til signifikante forskjeller mellom skolene. Kvantitative tall fra ansattgruppene ble så sammenlignet kvalitativt med funn fra lederne for å finne ut om leder og ansatt har samme oppfatningen av skolens forvaltning av menneskelige ressurser. Studien må betegnes som en kvalitativ undersøkelse av to skoler med lokal interesse, resultatene kan derfor ikke generaliseres, men de kan gi noen

tendenser til sammenhenger og slutninger som kan gi skolene bedre oversikt over dagens situasjon og en hjelp til videre arbeid.

1. Innledning

1.1 Aktualitet og valg av tema

Min studie kan være interessant og aktuell i lys av at det har blitt mer vanlig å tenke i et human resource perspektiv innenfor norsk næringsliv de siste årene (Kuvaas, 2009). Samfunnet generelt har sterk fokus på kunnskap, utvikling og konkurranse. I et såkalt kunnskapssamfunn har HR-team og HR-stillinger blitt vanlig for å motivere de ansatte til å yte maksimalt (ibid.). Det er også gjennomført forskning som gir HR-perspektivets prinsipper og generelt motivasjonsarbeid medhold i at det har positiv virkning på bedrifters/organisasjoners resultater (Kuvaas, 2009). Utdanningssektoren har sterk fokus på skolen som en lærende organisasjon. Jeg var derfor nysgjerrig på å finne ut om skolesektoren også har begynt å tenke strategisk på de menneskelige ressursene for å oppnå bedre resultater og videreutvikling. Noe som etter min mening er nødvendig for å jobbe seg mot en tilstand som lærende organisasjon.

Utviklingen mot et mer kunnskapsdrevet samfunn berører skolen på flere måter. For det første stilles det økte krav til skolene som lærende organisasjoner. Det betyr blant annet at skolene må sette søkelys på personalets læring, og ikke bare på elevenes læring, der kompetansen må utvikles, deles og tilpasses organisasjonens behov (St.meld. nr.30, 2003-2004:23)

1.2 Formålet med oppgaven

Bakgrunn for oppgaven er stadig økende krav til høyere kvalitet i kunnskapsorganisasjoner. I St.meld.11 står det "Økt kvalitet i skolen krever lærere som bidrar til skoleutvikling og samtidig forbedrer egen undervisning gjennom profesjonell egenutvikling" (Stortingsmelding nr.11, 2008-2009:10). For å få til dette er det avgjørende at de ansatte føler seg verdsatt, opplever godt samarbeid som igjen fører til økt trivsel og motivasjon (Kuvaas, 2009). Menneskelige ressurser blir stadig viktigere i et kunnskapssamfunn. En utfordring er å utnytte og utvikle dem på best mulig måte. Det viser seg å være stor variasjon på hvor motiverte, engasjerte og stolte lærere er av egen profesjon. Tidligere undersøkelser indikerer at motiverte mennesker yter bedre, og med bedre ytelse vil organisasjonen også få bedre resultater (Kuvaas, 2009). Mine egne erfaringer tilsier at motivasjon, glede og begeistring gjør at jeg yter mer og gløder for

arbeidet mitt. Jeg har derfor tro på at inspirerte, motiverte og kompetente ansatte kan utføre underverker i samarbeid. Selv om videreutvikling, og investering i kunnskap er et satsningsområde i skolen, kan det se ut til at det finnes insentiver som gjør at man heller prioriterer å få ”kabalen til å gå opp” fremfor satsning på kunnskap, videreutvikling og investering. Noe av årsaken kan være trange kommunale budsjett, men også prioriteringer på den enkelte skole (Jelstad & Nilssen, 2011).

Det kan muligens være grunn til å tro at private organisasjoner som konkurrerer mot den offentlige skolen har mer å bevisse for å få flere søkere eller beholde nåværende elevmasse. Offentlig grunnskole har ikke det samme presset over seg med trusler om nedleggelse dersom resultater og søkertall uteblir. Det er flere studier som viser forskjeller mellom offentlig og privat sektor generelt, men studier som sammenligner offentlig- og privat skole som min problemstilling omhandler, har jeg ikke funnet. Likevel kan jeg trekke noen parallelle linjer fra tidligere generell forskning som tilsier at jeg kan forvente noen forskjeller i henhold til min problemstilling også. Byrkjeflot (2008) viser i sin rapport til Boyne som funnet empirisk støtte i tre av sine hypoteser:

- a) Offentlige organisasjoner er mer byråkratiske, det vil si at ansatte og ledere er underlagt en sterkere regelbasert kontroll.
- b) Offentlige ledere vektlegger egen økonomisk belønning mindre enn private ledere, og de er mer opptatt av å tjene brede samfunnsinteresser.
- c) Dessuten føler offentlig ansatte en svakere forpliktelse overfor organisasjonen (”organizational commitment”) enn ansatte i privat virksomhet (Byrkjeflot, 2008).

Hensikten med oppgaven er å finne ut hvordan rektorene forvalter de menneskelige ressursene og om det eksisterer forskjeller mellom dem. Hvilken holdning og praksis har rektorene rundt langsiktige verdier av satsning på menneskelige ressurser? Et godt arbeidsmiljø er et nøkkelord for positiv utvikling og motivasjon. Derfor ønsker jeg også å se om lederne ved de to skolene jobber aktivt for å skape tillit, anerkjennelse, engasjement og motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Undersøkelsen kan gi lederne en god pekepinn på hvorvidt det er samsvar mellom egne og ansattes oppfattelser og resultatene kan gi et godt grunnlag for videre arbeid med HR innenfor de respektive organisasjonene. Jeg vil ikke kunne få svar på alt jeg lurer på i denne undersøkelsen, men jeg vil kunne få vite om det eksisterer noen forskjeller og hvilke forskjeller som eventuelt utpeker seg som sterkere enn andre. Funn sammenlignet med teori og tidligere forskning vil så kunne gi meg noen tendenser til slutninger.

1.3 Valg av problemstilling og forskningsspørsmål

I denne masteroppgaven ønsker jeg å undersøke en offentlig og en privat skole for å finne ut om det arbeides med de menneskelige ressursene kontinuerlig og bevisst for at organisasjonen i sin helhet skal ha høyere trivsel, yte mer og få bedre resultater. Rektor og de ansatte kan oppfatte skolens arbeid likt eller forskjellig, noe som i denne sammenheng er interessant å undersøke nærmere. Videre vil jeg sammenligne den private og offentlige skolen for å se om det er likheter eller forskjeller på hvordan de forvalter ressursene. Gjennom problemstillingen ønsker jeg å finne ut av hvordan de menneskelige ressursene blir forvaltet i to ulike skoler. Jeg vil finne ut om organisasjonenes praksis befinner seg innenfor det som Bolman & Deal kategoriserer for et "Human resource-perspektiv", og om det finnes samsvar mellom leders og ansattes oppfatninger. Oppgaven har følgende problemstilling:

Bruk meg! Hvordan blir menneskelige ressurser forvaltet i en offentlig og privat skole?

Med følgende forskningsspørsmål:

- 1. Er det forskjeller mellom de to lederne på de to skolene med hensyn hva de vektlegger i forvaltningen av skolens menneskelige ressurser?*
- 2. Er det forskjeller mellom de to ansattgruppene i hvordan de oppfatter sin skoles forvaltning av menneskelige ressurser?*
- 3. Er det forskjeller mellom ansattgruppene og deres respektive ledere i hvordan de oppfatter sin skoles forvaltning av menneskelige ressurser?*

For å få en reell følelse av selvbestemmelse og autonomi på arbeidsplassen er det viktig å føle seg verdsatt og nyttig, derfor har jeg valgt inngangssetningen "Bruk meg!". Denne inngangssetningen sier ikke så mye om hva jeg egentlig vil finne ut av og en undertittel var derfor nødvendig. Jeg ønsker å forstå mer av hvordan de to utvalgte skolene drives og hva slags ledelse som praktiseres i et lys av et HR-perspektiv. Det ble derfor naturlig å ha en spørrende og åpen problemstilling. Problemstillingen stående alene er relativt vid og omfattende og det var derfor nødvendig å avgrense problemstillingen med noen forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene tar utgangspunkt i det som er forskjelling mellom lederne, ansattgruppene og mellom ansatte og den respektive leder.

I det følgende vil jeg først presentere valg av teori knyttet til min problemstilling som omhandler forvaltning av menneskelige ressurser. Senges (1999) teori om lærende organisasjoner ligger som en overordnet ramme og knytter til seg aktualiteten for problemstillingen. Begrepet lærende organisasjon er omfattende og individet eller de menneskelige ressursene er bare en brikke av den helhetlige systemtenkningen. HR-rammen til Bolman & Deal (2010) går derimot mer konkret inn på forvaltningen av menneskelige ressurser. Gjennom deres teori, samt noe supplering som gjør teorien bedre tilpasset skoleskturen, kan jeg trekke noen tendenser eller indisier til oppsummering av min problemstilling. Begrepene holdninger, kompetanse, trygt- og engasjerende arbeidsmiljø og motivasjon er sentrale gjennom hele oppgaven. Mine metodevalg vil så bli presentert der jeg gjør rede for utvalg, forskningsstrategi og design, forskningens instrumenter og analysemetoder. Deretter presenteres resultatene i form av funn fra undersøkelsen som kategoriseres etter forskningsspørsmålene. Funn vil så bli drøftet opp mot relevant teori og tidligere forskning, kategorisert etter forskningsspørsmålene som avsluttes med en oppsummering og konklusjon. Etter drøftningskapittelet belyses sterke og svake sider ved oppgaven, implikasjoner for ledelse og videre forskning.

2. Teoretisk forankring

Undersøkelsens teoretiske forankring bygger på en kombinasjon av Senges (1999) helhetlige teori om lærende organisasjoner, Bolman & Deals (2010) mer spissede teori som vinkler inn på individ- og gruppeperspektivet – menneskelige ressurser (HR) samt Deci og Ryans (1985, 2000) motivasjonsteori om selvbestemmelse. Grunnen til at jeg har forankret undersøkelsen i nettopp disse teoriene er at jeg vektlegger sosiale aspekter for læring som sier at læring skjer i en relasjonen mellom den som lærer (individet) og omgivelsene læringen skjer i (Wenger, 2008). Senges lærende organisasjon og de fem disipliner omfatter hele læringsperspektivet i et sosiokulturelt syn. Til min problemstilling er det nødvendig å spisse teorien inn til et individ- og teamnivå, som Senge kaller for personlig mestring og gruppelæring (Senge, 1999). I fokuset på individene, altså de menneskelige ressursene, er Bolman & Deals (2010) perspektiv på samspillet mellom mennesket og organisasjonen (HR) egnet for å belyse forskningsspørsmålene. For å besvare forskningsspørsmålene på en best mulig måte var det behov for å trekke inn andre forfattere og modeller som kunne supplere Bolman & Deals (2010) teori tilpasset til skolesektoren. McGreggors teori x og teori y belyser begrepet holdninger, egentilpasset kompetansemodell fra utdanningsdirektoratet belyser begrepet kompetanse og prinsipper for et godt arbeidsmiljø med trivsel belyser begrepet trygt- og engasjerende arbeidsmiljø. HR-tenking og motivasjon henger sammen som hånd i hanske. Elementer som å føle seg kompetent, oppleve tilhørighet og autonomi er viktige begreper som blir drøftet gjennom Deci & Ryans (2000) selvbestemmelsesteori for å belyse motivasjonsaspektet ved mine forskningsspørsmål. I fortsettelsen vil jeg gjøre rede for Senges lærende organisasjon.

2.1 En lærende organisasjon

En lærende organisasjon er for meg en organisasjon som er optimalt innovativ, motivert og lærende på alle plan. I følge Senge (1999) er en lærende organisasjon en arena for kontinuerlig læring i et samspill, både individuelt og kollektivt. Senge bygger tankene om en lærende organisasjon på de fem disiplinene; personlig mestring, mentale modeller, gruppelæring og systemtenkning. Alle disiplinene er like viktige og samtlige må jobbes med kontinuerlig i et system for at en organisasjon skal kunne omtale seg som lærende. Selve systemtenkningen er den femte disiplinen som syr disiplinene sammen, slik at

organisasjonen jobber systematisk med et helhetlig overblikk både i og utenfor organisasjonen (Senge, 1999).

Personlig mestring vil si å bruke kunnskaper man allerede har, samtidig som man kontinuerlig vurderer og utdyper sin personlige visjon ut ifra et ”objektivt” syn av virkeligheten. Høy grad av personlig mestring vil føre til et ønske om å videreutvikle sin evne til å skape de resultater man ønsker å oppnå, og er en prosess av livslang læring. Personlig mestring er derfor en viktig brikke for at en institusjon skal kunne være en lærende organisasjon. *Mentale modeller* er de tankemønstrene, antakelser eller inngrodder kulturer som avgjør hvordan vi oppfatter verden og påvirker våre handlinger. For å skape en lærende organisasjon må den enkelte utvikle sin evne til å vurdere hvordan tanken preges av mentale modeller samt ta stilling til om egen virkelighetsoppfatningen er i samsvar med hvordan virkeligheten faktisk ser ut. *Felles visjoner* handler om å avdekke og skape felles ”bilder av fremtiden”, mål og verdier som organisasjonens medlemmer slutter opp om. *Gruppelæring* skal hjelpe den enkelte til å se helheten, sammenhenger i egen organisasjon og utvikle sin læringshorisont. Formålet med gruppeopplæring er å nå større innsikt og intelligens enn man ville oppnådd hver for seg. Arbeidet i gruppene må legges til rette for en åpen dialog hvor deltagerne er trygge, stoler på hverandre og utveksler informasjon slik at man kan lære av hverandre. *Systemtenkningen* skal integrere disiplinene og smelte dem sammen til en enhet av teori og praksis. Ved å påse at hver disiplin fremmes, blir man hele tiden påminnet om at helheten kan bli større enn summen av de enkelte delene. ”A learning organization is a place where people are continually discovering how they create their reality. And how they can change it” (Senge 2006:12).

Det som i følge Roald (2008) er karakteristisk i Senges perspektiv er at han ser *framover og ikke bakover* – altså en *forventningsbasert læring*. Der læringen er en forventningsbasert utviklingsprosess og ikke bare avhengig av historien. Videre sier han at man må *se utover og ikke innover*, altså en *intensjonell læring*. Han mener at forholdet mellom personer og kontekster er dynamiske og at det først og fremst er mennesket og ikke systemene og handlingene som utfyller en organisasjon (Roald, 2008). Ved Senges *systematiske synsmåte* kan ikke medlemmene bare trekke seg ut fra et felles ansvar der hvert individ har ansvar for faste kompetanseområder. Dette gjør at Senges systemtenkning skiller seg fra andre systemtenkere (Roald, 2008). En lærende organisasjon arbeider kontinuerlig med de fem disiplinene, men for at en skole skal kunne komme dit, må man jobbe med hver og en disiplin for så å sy det sammen til en helhetlig tenkning. Når jeg skal undersøke hvordan to skoler forvalter sine menneskelige ressurser arbeider jeg noe

innenfor samtlige disipliner. Holdninger lederen har til de ansatte kan være preget av mentale modeller, mens arbeid med gruppelæring og personlig mestring er med på å påvirke personalets kompetanse og arbeidsmiljø. Felles visjoner kan skape engasjement og samlet kompetanse og alle fire kan påvirke den enkeltes motivasjon. Ut i fra et lederperspektiv vil jeg gå dypere inn i disiplinene og undersøke om leder og ansatt har de samme oppfattelsene av hvordan de menneskelige ressursene blir ivaretatt. HR-perspektivet ser individet og organisasjonen som to avhengige brikker. Og med riktig forvaltning vil det kunne gi positive resultater som er bra både for individ og organisasjon (Kuvaas, 2009). I fortsettelsen vil jeg redegjøre mer detaljert for HR-perspektivet.

2.2 Human Resource (HR) perspektivet

I følge Bolman & Deal (2010) satte Mary Parker Follet og Elton Mayo spørsmålstegn til antagelsen om at arbeidere skulle jobbe hardt og adlyde ordre, samt at de ikke hadde andre rettigheter enn å få sin lønningspose. Human resource-rammen bygger på Follet og Mayos arbeider og kritiserte det etablerte synet ut i fra to grunner – at det var urettferdig, og at det var dårlig psykologi (Bolman & Deal, 2010). De mener at ferdigheter, holdninger, energi og engasjement var viktige ressurser, som virksomheten kunne benytte seg av til å skape eller i motsatt fall ødelegge (ibid.). De ansatte er en bedrifts viktigste ressurs - det er de fleste enige om, men i praksis så er det ikke alltid slik. Ansatte blir ofte behandlet som flyttbare brikker som omstruktureres etter behov (Bolman & Deal, 2010).

Human resource-perspektivet bygger på følgende grunnantagelser: For det første eksisterer organisasjoner for å oppfylle menneskelige behov – ikke omvendt. For det andre trenger enkeltmennesker og organisasjoner hverandre. Organisasjoner trenger ideer, energi og talenter, mens mennesker trenger karrieremuligheter, lønninger og framtidsutsikter. For det tredje vil en- eller begge parter lide når den enkelte og systemet er dårlig tilpasset til hverandre. Den enkelte blir utnyttet eller vil selv prøve å utnytte organisasjonen – eller det går ut over begge parter. For det fjerde er en god tilpasning til gagn for begge parter. Den enkelte finner et meningsfylt og tilfredsstillende arbeid, og organisasjonen får det menneskelige talentet og den energien den har bruk for (Bolman & Deal, 2010).

Til tross for at vi kan se at store bedrifter som for eksempel Google, Microsoft og Southwest Airlines lykkes stort med en human resource filosofi, så er det få arbeidsgivere som gjør det samme - investerer tid og ressurser i det å utvikle engasjerte og dyktige medarbeidere (Bolman & Deal, 2010). Human resource grunntanken er at organisasjoner

som investerer i de menneskelige ressursene er dyktigere til å forstå og respondere på behov til både ansatte og brukere (ibid.). Gjennom studier av flere amerikanske bedrifter har Bolman og Deal (2010) kommet frem til at tiltak som nedskjæringer, permitteringer, deltids- og korttidsstillinger for å få ned kostnadene, som oftest resulterer i en kortvarig investering. Slike bedrifter løper en voldsom risiko for at talenter og lojalitet blir borte, noe som kan føre til at virksomheten blir middelmådig og gir dårlige resultater over tid. Videre har studiene vist at bedrifter som går i motsatt retning og investerer i de menneskelige ressursene får høyt motiverte og dyktige arbeidstakere, noe som er et sterkt konkurransefortrinn (Bolman & Deal, 2010). ”Det enkleste er vanligvis kontroll og styring, men det mest effektive er investering i medarbeiderne kompetanse, for deretter å la de gjøre mer interessante og meningsfulle oppgaver i samarbeid med andre” (Kuvaas, 2013).

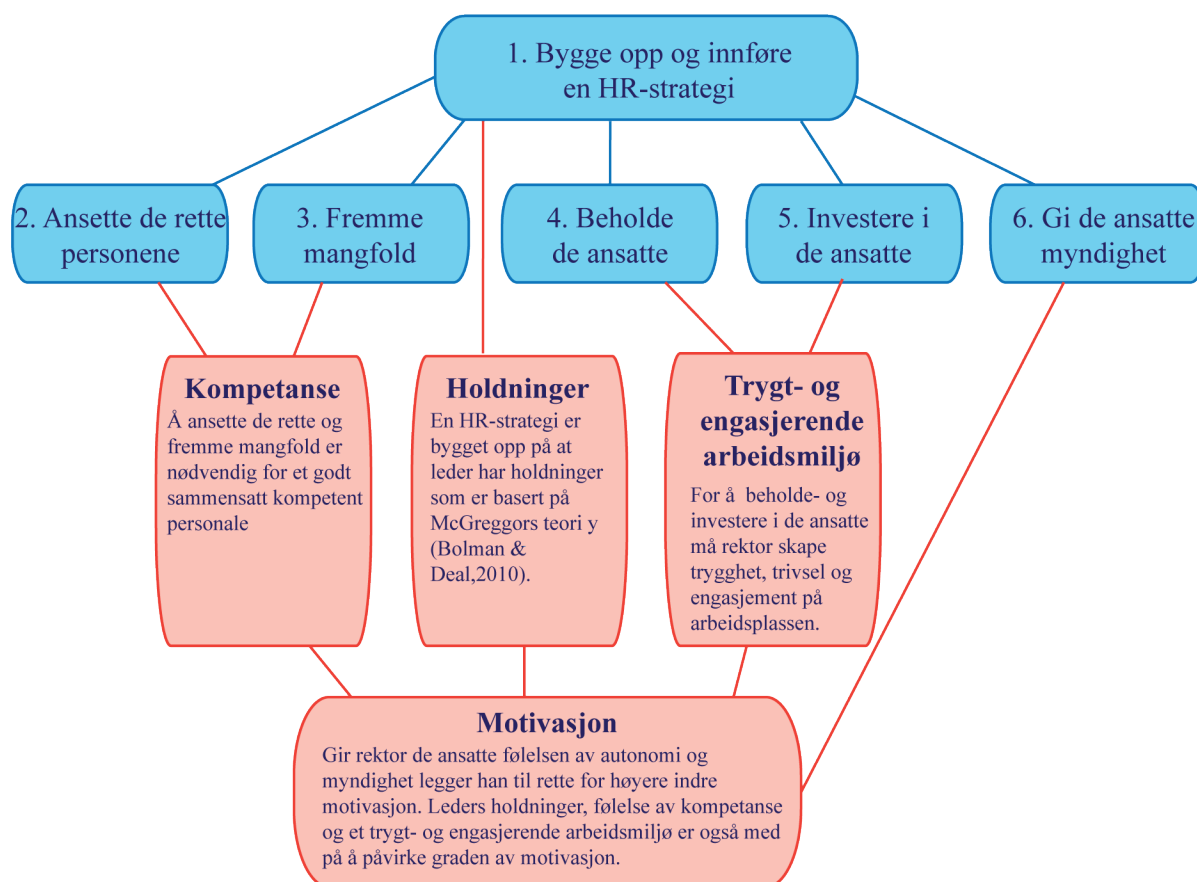
I skolesektoren har det blitt mer fokus på kunnskap og resultater, men samtidig fører den stramme økonomien til nedskjæringer og kutt i både drift og personell. Skoler må rapportere drift, resultater og videre satsning, de må prestere på sitt aller beste og da er det viktig å være bevisst i sine valg og strategier. Dette gir rektorer en stor utfordring og det blir svært viktig å ta vare på de menneskelige ressursene. Det å tiltrekke seg og holde på de ansatte i skolen er også et problem i dagens samfunn. Konkurransen er stor og det å skape en god og motiverende arbeidsplass er avgjørende for at alle skal trives og yte sitt beste (Kuvaas, 2009).

2.3 Ledelse bygget på HR-perspektivet

Ved å investere i menneskelige ressurser kan organisasjonen dra nytte av motiverte, selvstendige og lojale medarbeidere, samtidig som de ansatte er villig til å gi mer for å få jobben gjort gjennom at de føler seg nyttige, nytenkende og produktive (Bolman & Deal, 2010). Hvis vi overfører dette til en skolekontekst, kan man anta at de i prinsippet kunne nyte godt av motiverte autonome ansatte som igjen vil føre til bedre undervisning og muligens bedre resultater dersom de investerer i de menneskelige ressursene. For å kunne vurdere hvordan de to skolene forvalter sine menneskelige ressurser vil jeg ta utgangspunkt i Bolman & Deals (Ibid.) seks prinsipper som er grunnleggende for en human resource-strategi. Noen av disse prinsippene, slik Bolman & Deal ser dem, er ikke like relevante for en privat eller offentlig kunnskapsorganisasjon som de er for en bedrift i konkurranse med andre. Men ved litt tilpassning kan teorien benyttes til min problemstilling. I og med at jeg skal finne ut hvordan de menneskelige ressursene forvaltes i de to skolene har jeg et litt

annet utgangspunkt enn Bolman & Deal som snakker om hva som må til for å bygge opp og innføre en HR-strategi. I denne studien er det derfor viktig å finne ut hvilke holdninger leder praktiserer i dag og drøfte om det harmonerer med prinsippene for holdninger i en HR-strategi. Videre ønsker jeg å finne ut hvilket fokus rektor har på den enkeltes kompetanse ved nyansettelse, hva han gjør for å legge til rette for et trygt- og engasjerende arbeidsmiljø og i hvilken grad han legger til rette for motivasjon og autonomi. Slik jeg tolker Bolman & Deals seks prinsipper sett opp mot min problemstilling og annen faglig litteratur om menneskelige ressurser (Kuvaas (2009), Steiro og Torgersen (2011), Norhaug (2002, 2004), Deci & Ryan (1985, 2000)) er det etter mitt syn mer nærliggende å bruke Bolman & Deal som utgangspunkt for en egentilpasset modell. I det følgende vil jeg forklare og illustrere overgangen fra Bolman & Deals seks prinsipper til mine fire hovedbegreper *holdninger*, *kompetanse*, *trygt- og engasjerende arbeidsmiljø* og *motivasjon*.

Figur 1 Overgangen fra Bolman & Deals seks prinsipper (blå) til mine fire hovedbegreper (rød) (Vinje, 2012).



Det første prinsippet gjøres om til holdninger, da det ikke er en del av problemstillingen å bygge en HR-strategi, men å finne ut hvordan lederne forvalter de menneskelige

ressursene. Kartlegging av leders holdninger til de ansatte er derfor viktig. Prinsipp to og tre gjøres om til begrepet kompetanse, der det undersøkes hvilken type kompetanse leder verdsetter og hva han ser etter i en ansettelsesprosess. Prinsipp fire og fem slås sammen til begrepet trygt- og engasjerende arbeidsmiljø der det undersøkes hva leder gjør for å skape et godt arbeidsmiljø og fremme engasjement for å være en attraktiv arbeidsplass alle trives ved. Det siste begrepet er motivasjon og inneholder det sjette prinsippet som handler om myndighet og autonomi. Disse fire hovedbegrepene vil være gjennomgående i hele undersøkelsen. Det er disse begrepene som brukes i innhenting av data ved hjelp av spørreskjemaer og intervju, samt til analyse og diskusjon. Det er altså Bolman & Deal som er den grunnleggende teorien for HR-perspektivet i undersøkelsen, men for å tilpasse best mulig til skolesektoren har jeg valgt å trekke inn litteratur og modeller fra andre forfattere.

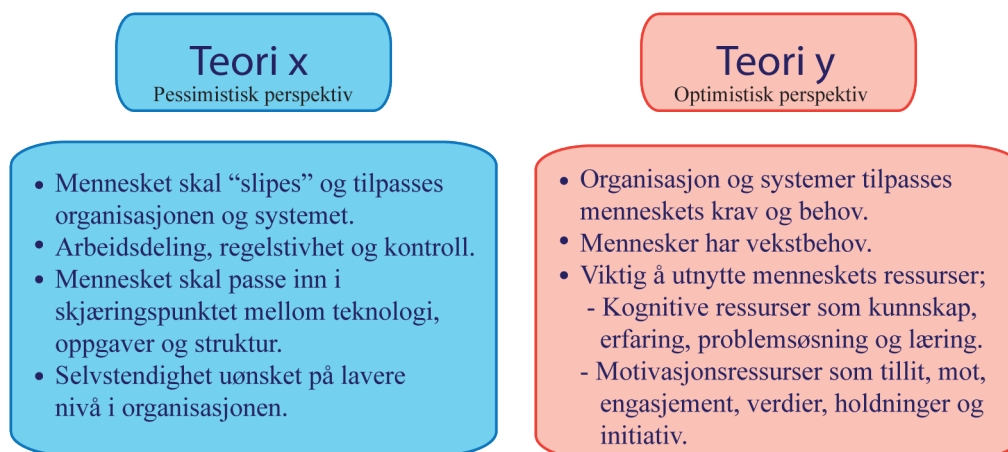
2.3.1 Holdninger

I et HR-perspektiv er det viktig å bygge opp en felles forståelse av hvordan menneskene i organisasjonen skal behandles, hva som forventes av de ulike parter og hvordan de skal forholde seg til hverandre. De felles forståelsene må bygges inn i organisasjonens grunntanker og struktur, og dermed også være et utgangspunkt i både visjon og grunnsyn (Bolman & Deal, 2010). Alle mennesker har grunnleggende behov som å føle seg verdsatt, sett, respektert, nyttig etc. Kauffmanns sitat brukes ofte i skolesammenheng fra lærer til elev; "Vær mot andre slik du vil at andre skal være mot deg" (Bolman & Deal, 2010:165). Et motto som kjennetegner hvordan forholdet mellom ansatte og deres forhold til lederen bør være (Bolman & Deal, 2010).

Teori x og teori y

Lederes holdninger til de ansatte har mye å si for trivsel og resultater. Bolman & Deal (2010) viser til McGregor når de snakker om to teorier som kategoriserer ledere - teori x og teori y. Steiro og Torgersen (2011) bruker begrepene pessimistisk og optimistisk for å illustrere innholdet i de to kategoriene x og y. Ledere innenfor kategorien teori x, sitter med antagelser om at de ansatte er passive, late, de motsetter seg forandringer, de har små ambisjoner og foretrekker å bli ledet. Mens ledere innenfor kategorien teori y, har sine grunntanker i Maslows behovshierarki og en humanistisk tilnærming der de ser på mennesket med positive øyne og mener at de vil agere positivt dersom de får muligheten til det (Steiro og Torgersen, 2011).

Figur 2 *Teori x og teori y (Steiro og Torgersen, 2011:44)*

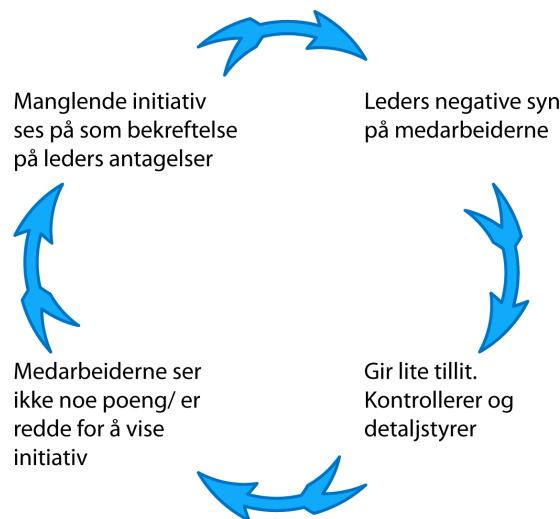


Det finnes harde eller myke utgaver av teori x. Den harde utgaven legger vekt på stram kontroll, tvang, trusler og straff. Noe som over tid vil føre til motsetninger, sterke fagforeninger, motarbeidelse og lav produktivitet som igjen fører til dårlige resultater. Den myke versjonen av teori x er ettergivende og søker harmoni i håp at de ansatte da er samarbeidende og gjør som de blir bedt om. Dette vil føre til likegyldighet hos de ansatte, men det vil nok være harmoni på overflaten (Bolman & Deal, 2010). I teori y har McGregor en tanke om at mennesket og organisasjonen utfyller hverandre, at det må legges til rette for de menneskelige behovene, for at det skal kunne gi organisasjonen gevinst (Ibid). McGregor mente at teori y ville være mer produktiv enn teori x fordi mennesket er villig til å arbeide hardt under de riktige omstendigheter (Bolman & Deal, 2010).

Filosofen Sokrates og den romerske keiseren Marcus Aurelius, som også er aktuelle i dagens ledelsesteori, så viktigheten i å bli klar over seg selv og egne tanker. ”Ser du verden som mørk og negativ, så vil du også oppfatte den som det”, mens ser du verden som lys og positiv, så vil du oppfatte den som det (Steiro og Torgersen, 2011:46). En selvoppfyllende profeti er også noe Steiro og Torgersen (2011:44) omtaler som et av McGregors hovedpoeng ”det du sanser, ser og oppfatter er også slik du forstår verden”.

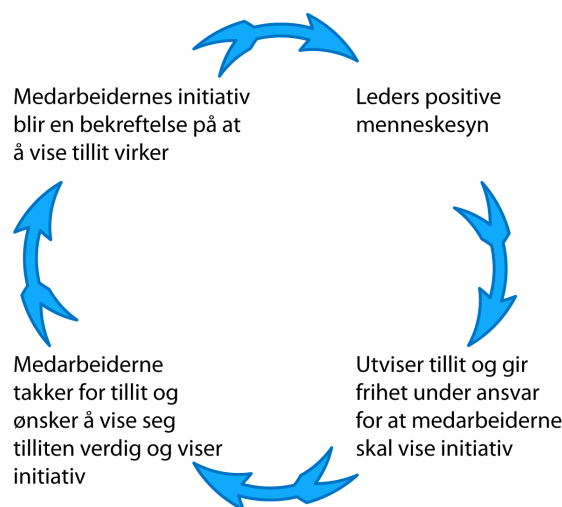
Leders syn basert på teori x:

Figur 3 *Selvoppfyllende profeti basert på teori x (Steiro og Torgersen, 2011:45).*



Leders syn basert på teori y:

Figur 4 *Selvoppfyllende profeti basert på teori y (Steiro og Torgersen, 2011:45).*



”Jo bedre ledelsen greier å skape samsvar mellom organisasjonens krav og de ansattes egeninteresser, desto mer kan den basere seg på teori y og på prinsippet om selvkontroll” (Bolman & Deal, 2010:154). I en skolekontekst kan dette for eksempel handle om å kartlegge faglig behov på skolen for så å sette sammen team ut i fra lærernes fagkompetanse og egne ønsker. Det kan også nevnes at Quchi bygde videre på McGregors teori og fremskapte en teori z for å få frem flere aspekter som at mennesket er å stole på og kan jobbe mer autonomt, deltagerorientert og egalitært (Steiro og Torgersen, 2011). I min undersøkelse har jeg valgt å holde meg til McGregors teori x og y, men ser at det er en glidende overgang og antar at en gjennomsnittlig leder i norsk skole antagelig vil ha

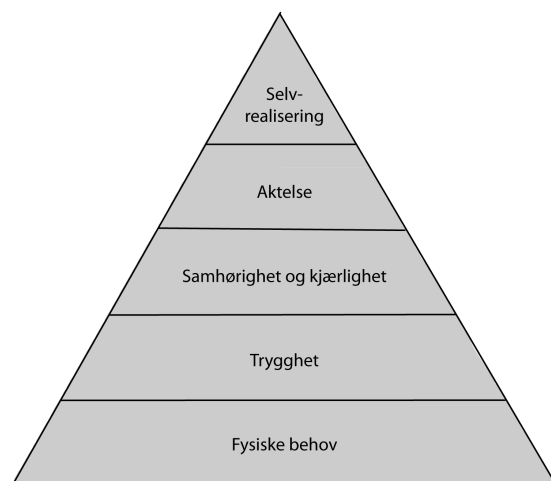
kjennetegn fra begge teorier. Antagelig vil jeg derfor ikke kunne plassere lederne enten i teori x eller teori y, men jeg vil kunne få ledetråder på om rektorene utviser en holdning som er mer rettet mot en av teoriene. En del vil kategorisere teoriene x og y for litt enkle da de er to ekstreme ytterpunkter, men samtidig er de lett anvendelige med sine klare skillelinjer. Noen hevder imidlertid at McGregors teori er gammeldags og utrangert fordi det representerer et samfunn som ikke eksisterer lenger, mens andre hevder de er høyst aktuelle også i dagens samfunn (Steiro og Torgersen, 2011). Med bakgrunn i teori x og y kan jeg få en indikasjon på hvordan rektorene oppfatter- eller velger å se sitt personalet.

McGregor testet ut sin teori på en amerikansk industribedrift og fikk bekreftet at en tilnærming til teori y er mer fordelaktig enn en tilnærming til teori x, både på kort og lang sikt (Steiro og Torgersen, 2011). Byrkjeflot (2008) viser i sin rapport til Torodd Strand som i 1993 fant ut ”at offentlige ledere tenker mest på administrasjon og produksjon, mens private ledere er orientert mot integrasjon og entreprenørskap” (Byrkjeflot, 2008:19). Det vil bli spennende og se om det fremkommer lignende funn i min undersøkelse. Forsker ved institutt for ledelse og organisasjon ved BI, Cathrine Filstad (2010), sier at de viktigste kriterier for god ledelse er ”å gi tilbakemeldinger, sette mål, skape tillit, gi medarbeiderne ansvar”.

Maslows behovshierarki

Siden teori y og HR-perspektivet baserer seg delvis på Maslows behovshierarki er det hensiktsmessig å ta et lite tilbakeblikk på denne teorien. Maslow tok utgangspunkt i at mennesker har en rekke grunnleggende behov som må være til stede for at man skal klare å yte maksimalt (Bolman & Deal, 2010).

Figur 5 Maslows behovshierarki (Bolman & Deal, 2010:152).



De to nederste behovene i pyramiden er grunnleggende behov for fysisk velvære og trygghet. Som oftest må disse tilfredsstilles før individet blir motivert av mer sosiale behov som samhørighet, kjærlighet og inkludering. Nest øverst i pyramiden er individets behov for aktelse, respekt og anerkjennelse, mens helt i toppen uttrykker individet behov for å utvikle seg og realisere sine muligheter (Steiro og Torgersen, 2011). ”Jeg forsto at veien til topps ikke besto i å klatre i en tradisjonell karrierestige, men å ta seg opp langs Maslows behovspyramide” (Bolman & Deal, 2010:153). Dette sa Chip Conley, grunnleggeren av en hotellkjede i California. Tankene bak utsagnet var at dersom man kun leder ved hjelp av pisk og gulrot (teori x) vil man bare få tak i deler av de krefter og talenter som er tilgjengelig i personalet (ibid.). I et HR-perspektiv er de menneskelige behovene vel så viktige som gode resultater. Og med antagelser om at individets og organisasjonens behov kan forenes, så kan organisasjonen tjene på at individet kan utfolde sine evner og krefter (Bolman & Deal, 2010).

Kuvaas (2009) viser til 66 enkeltstudier gjennomført de siste 10 til 15 årene hvor de kom frem til to ulike HR-tilnærminger: kontrollorienterte HR-systemer (kan sammenlignes med teori x) og forpliktelsesorienterte HR-systemer (kan sammenlignes med teori y). Hovedfunnene i undersøkelsene var at det viste en høyere produktivitet og kvalitet i de forpliktelsesorienterte HR-systemene. Det ble også registrert dobbelt så høy turnover i de kontrollorienterte HR-systemene. De mener disse funn skyldes at forpliktelsesorienterte organisasjoner skaper mer engasjerte, lojale og motiverte medarbeidere (Kuvaas, 2009).

2.3.2 Kompetanse

Det andre hovedbegrepet, kompetanse, handler i hovedsak om hvor fokusert rektor er på formell, uformell og sosial kompetanse i en ansettelsesprosess. Dataene vil også kunne gi et generelt innblikk av hva som forventes og legges til rette for på den respektive arbeidsplass. Det er viktig å ansette de riktige arbeidstakerne for å få et godt sammensatt personale, som kan gi gode resultater (Bolman & Deal, 2010).

Ansette de rette personene?

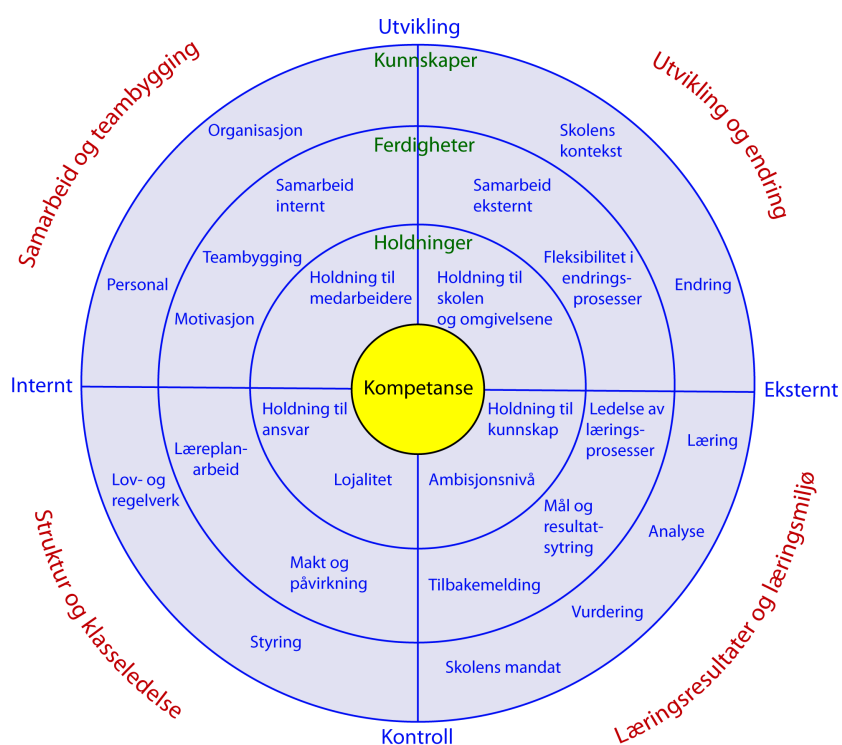
I følge Bolman & Deal (2010) er det viktig å være bevisst på hvilke kvalifikasjoner organisasjonen trenger når de skal vurdere nye ansettelser. Det er viktig å få tak i personer med de rette kvalifikasjonene som kan utfylle den allerede etablerte arbeidsstokken (Ibid.). En må da gå inn i organisasjonens mandat og se etter nyttige kvalifikasjoner for å kunne oppnå gode resultater. Er mandatet til en bedrift servicestyrkt må en ansatt ha gode

mellommenneskelige ferdigheter, positive holdninger, være utadvendt og blid, samt god sans for humor. Mens i en kunnskaps organisasjon vil det i tillegg være behov for et oppvakt hode, evne til å lære bort og passende fagkombinasjoner være like viktig som gode sosiale ferdigheter (Bolman & Deal, 2010). Den nyansatte bør passe inn i resten av arbeidsstokken, men samtidig er det viktig å ta vare på mangfoldet slik at medlemmene i arbeidsstokken kan utfylle hverandre. En leder bør se på mangfold som noe positivt fremfor som en trussel så lenge man besitter det samme grunnsynet (Ibid.). Den som skal ansette har en vanskelig oppgave da informasjonen i jobbsøknadene er valgt ut og fremhevet av søkeren selv (Kuvaas, 2009). En søker vil alltid fremheve seg selv på best mulig måte for å markedsføre gode egenskaper. Det er derfor ikke sikkert at søknaden utgjør et korrekt bilde av søkeren. Tabber kan være utelatt mens suksesser blir fremhevet (Ibid.). Arbeidsuttalelser fra tidligere arbeidsforhold kan også gi et litt skjevt bilde. For eksempel så kan en innovativ arbeidstaker få dårlige skussmål fordi han var ansatt i en bedrift som ikke ønsket risiko (Kuvaas, 2009). Det er derfor lurt å benytte seg av objektive metoder som kan gjøre vurdering av søkeren mer nøyaktig og riktig. De mest vanlige metodene er intervju og referanser, men også personlighetstester, interessel målinger, jobbutsnitt etc. er metoder som stadig blir mer brukt (Ibid.). Det er da svært viktig å benytte seg av tester som tilfredsstiller kravene til reliabilitet og validitet (Kuvaas, 2009). Bolman & Deals (2010) tanker om å ansette de rette personene harmonerer også med en innstilling fra kirke-, utdannings- og forskingskomiteen om endringer i opplæringsloven angående krav til kompetanse i utdanningssektoren. Komiteen vil fremheve "hvilken avgjørende viktig rolle skoleeier og skoleleder spiller, når det gjelder rekruttering og sammensetning av lærerkorpset i kommunen og på den enkelte skole." (Aasen & Tajik, 2012:2). Det er altså viktig at rektor fokuserer på rekruttering av personer med de rette holdninger, ferdigheter og kunnskaper, og er strategisk i sammensetning med eksisterende personale. I følge Kuvaas (2009) er det også viktig at arbeidsstokken kan samarbeide godt og trives i hverandres selskap. I letingen etter de rette kompetansekravene til en idealsøker, kan leder for eksempel stille seg disse spørsmålene:

hvilke intellektuelle krav stilles, hvilke fysiske krav stilles, hvilke psykologiske ferdigheter kreves, hvilke sosiale ferdigheter kreves, hvilke krav stilles til utdanning og praksis, hvilke krav bør stilles til personlighet og holdninger, hvilke egenskaper bør man ha for å gå godt sammen med ev. overordnede og underordnede og hvilke praktiske ferdigheter kreves for å løse aktuelle og framtidige oppgaver? (Kuvaas, 2009:76).

Utdanningsdirektoratets kompetansemodell for skoleledere svarer på Kuvaas forslag til spørsmål og kan med små justeringer tilpasses til en kompetansemodell for personal i skolesektoren (Lysbø, Stensaker, Aamodt, Mjøen, 2011). For lettere å visualisere forventet kompetanse av ansatte i skolen har jeg laget en egentilpasset kompetansemodell med utgangspunkt i Utdanningsdirektoratets kompetansemodell for skoleledere (Lysbø et al., 2011:49). I det følgende vil jeg forklare tankene bak modellen og hvordan den knyttes til min problemstilling. Det er denne modellen jeg også vil drøfte resultater og funn opp i mot i kapittel 5.

Figur 6 *Kompetansemodell for ansatte i skolen* (Lysbøe, 2011, Vinje, 2012).



Modellen tar utgangspunkt i kandidatenes holdninger, ferdigheter og kunnskaper innenfor begrepene samarbeid & teambygging, utvikling & endring, læringsresultater & læringsmiljø og styring & klasseledelse. Det er disse fire begrepene med kriterier jeg tar utgangspunkt i for å dekke hovedbegrepet kompetanse i innhenting av data. En kandidat som skal jobbe i skolen må ha kontroll på arbeidet samtidig som en skal drive utvikling, samt evnen til å samarbeide godt både internt og eksternt. Ved ansettelse stilles det krav og forventninger til den enkeltes: *holdninger*, hva kandidaten står for, forplikter seg til og kan identifisere seg med; *ferdigheter*, hva kandidaten bør gjøre og mestre; *kunnskaper*, hva kandidaten skal vite, kjenne til og forstå. (Lysbø et al., 2011). En ansatt i skolen må mestre

mange arbeidsoppgaver både internt og eksternt der det er forventninger og krav til resultater, utvikling og kontroll (Ibid.). Å arbeide i skolen er med andre ord komplekst og nettopp derfor er det viktig at rektor er fokusert på hvilke kvalifikasjoner han er ute etter i ansettelser av nye medarbeidere. Kompetansemodellen deler en kandidats kvalifikasjoner inn i fire underbegreper som sammen dekker hovedbegrepet kompetanse. I det følgende vil jeg forklare de fire begrepene og knytte dem til problemstillingen.

Samarbeid og teambygging. For å fungere godt i et personale bør en ansatt vise gode holdninger til medarbeidere, ha ferdigheter i det å samarbeide, jobbe i team og kunne oppmuntre og motivere hverandre (Lysbø et al., 2011). For å få til dette er det nødvendig å ha kunnskaper om skolen og personalet. Selv om det er rektors ansvar å legge til rette for et godt arbeidsmiljø, så er det også viktig at de ansatte hjelper hverandre og motiverer hverandre (St.meld. nr. 11, 2008-2009).

Utvikling og endring. Som ansatt i skolen er det viktig å være med på kontinuerlig utvikling og endring. Derfor bør kandidaten ha god holdning til skolen og omgivelsene (St.meld. nr. 11, 2008-2009). Det er nødvendig at kandidaten mestrer et godt samarbeid med foresatte og andre eksterne instanser, samt er fleksible og positive til skolen i en endringsprosess (ibid.).

Læringsresultater og læringsmiljø. Kunnskap er viktig i et kunnskapssamfunn. Kandidaten bør derfor ha høye ambisjoner for læringsresultatene i klasserommet (Lysbø et al., 2011). Han skal lede elevene inn i gode læringsprosesser, analysere, vurdere og gi tilbakemeldinger som motiverer til videre læring (St.meld. nr. 11, 2008-2009).

Struktur og klasseledelse. En ansatt i skolen bør være en ansvarlig voksenperson som opptrer som et godt forbilde. Man skal være lojal både ovenfor arbeidsgiver, kolleger, elever og foresatte, regel- og lovverk (St.meld. nr. 11, 2008-2009). Et godt arbeidsmiljø er viktig for god læring. En ansatt i skolen må derfor ha gode evner til å lære elevene om rett og galt, samt holde ro og orden i klasserommet slik at det skaper trygge rammer (Ibid.).

I forhold til min problemstilling er det nødvendig å ha klare kriterier for vurdering av fokus ved nyansettelse. Det er interessant å få vite hva rektorene fokuserer mest på for å danne et bilde av hva slags kompetanse de ser etter i en medarbeider.

2.3.3 En trygg- og engasjerende arbeidsplass

Det tredje hovedbegrepet, en trygg- og engasjerende arbeidsplass, handler om hvorvidt rektor mestrer å skape et godt arbeidsmiljø og legge til rette for eksternt og internt engasjement. Melhus og Haugen (2007) bruker begrepet begeistring for engasjerte

medarbeidere og inspirerende ledere. ”Det er begeistring som skaper drivet” (Melhus & Haugen, 2007:177) sier de, og bruker begrepet begeistring som en fellesbetegnelse for kjennetegnene: *inspirerende og positiv leder, klare mål, inkluderende arbeidsmiljø, engasjerende mennesker, faglig og personlig utvikling* (Ibid.).

Med et godt arbeidsmiljø mener jeg trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger som gir arbeidstakeren en meningsfylt arbeidssituasjon. I følge Maslows behovshierarki er trygghet et av de mest grunnleggende behovene. Dersom en ansatt skal kunne motiveres til å føle selvrealisering må de grunnleggende behovene, i følge Maslow, være på plass (Bolman & Deal, 2010). Akademisk utdannede personer ønsker ofte karrieremuligheter, og har et behov for personlig og faglig utvikling for å trives. Det er flere måter å gjøre en arbeidsplass spennende på, og det vil være leders utfordring å legge til rette for både personlig og faglig utvikling på arbeidsplassen (Nordhaug, 2002). Det er mye som tyder på at mange lærere velger yrket fordi de trives med barn og elsker yrket sitt fremfor at de tenker karriere og penger. Ledere i skolen må forholde seg til de rammene som er der, og bruke de midlene de har for å gjøre arbeidsplassen til et attraktivt sted å arbeide ved. Ledelsen bør kontinuerlig arbeide med tiltak for å opprettholde et godt arbeidsmiljø som harmonerer jobb og privatliv (Norhaug, 2004). ”Der er en stor signalverdi i det å tilkjenne at arbeid og fritid skal balanseres, og at medarbeideren kun fungerer godt dersom det er tid, rom og overskudd til også å ha et velfungerende privatliv” (Nordhaug, 2004:260). Mye tyder på at en trygg arbeidsplass legger til rette for økt energi, noe som igjen kan føre til overskudd både i- og utenfor arbeidstiden.

Trygg arbeidsplass

Jobbsikkerhet

Jobbsikkerhet er ofte en hjørnestein for Human resource praktiserende bedrifter, og kan være med på å skape en grunnleggende trygghet hos den enkelte medarbeider (Bolman & Deal, 2010). Kuvaas (2009) hevder at jobbsikkerhet er en viktig forutsetning både for å skape gode relasjoner, godt samarbeid, effektivitet i arbeidet og en indre motivasjon som får arbeidstakerne til å yte litt ekstra. Skolesektoren er kjent for god jobbsikkerhet da det skal mye til for at en fast ansatt kan miste jobben. Kuvaas (2009) sier derimot ingen ting om mulige negative sider som en organisasjon kan oppleve ved god jobbsikkerhet. Offentlige ansatte har hatt en stor fordel med tanke på jobbsikkerhet. Men samtidig florerer det myter på folkemunne om late, misfornøyde offentlige ansatte uten interesse for jobben. Man skulle derfor tro at enkelte ansatte kan lene seg tilbake, føle likegyldighet, slappe av og kun gjør det de må. Nielsen (2005) dreper disse mytene i sin artikkel basert på en

meningsmåling utført for Kommunalansattes Fellesorganisasjon (KFO). Undersøkelsen avdekker at offentlige ansatte både trives mer, og er mer stolte av jobben sin enn det ansatte i privat sektor er (Nielsen, 2005). Resultatene får delvis støtte fra en rapport publisert av HR-Norge & Ennova (2012) der offentlig sektor vinner på målinger av sosialt ansvar og mening i arbeidsdagen, mens privat sektor tar størst ansvar for miljøet på arbeidsplassen. Offentlige ansatte føler seg derimot i følge meningsmålingene Nielsen (2005) viser til lite verdsatt av øverste arbeidsgiver (politikkerne). Noe som kan bekrefte at myten om late offentlige ansatte eksisterer.

Trivsel og forutsigbarhet

Å friste med jobbsikkerhet er ikke nok for å beholde de ansatte i organisasjonen, det er også nødvendig med et godt arbeidsmiljø. Trivsel på arbeidsplassen er et vidt begrep. I denne undersøkelsen begrenses det til å omhandle de psykiske forholdene en leder kan påvirke gjennom et inkluderende arbeidsmiljø. Relasjoner, forutsigbarhet, egenutvikling, respekt, verdighet, inkludering og leders holdninger til den ansatte er stikkord som kan være med å påvirke trivselen og arbeidsmiljøet (Bolman & Deal, 2009 og Bård Kuvaas, 2009). Trivsel har også en tett sammenheng med motivasjon og i tråd med Maslows behovspyramide anser jeg trivsel som et grunnleggende behov som må være på plass for at de ansatte skal kunne prestere på sitt beste. I tråd med Maslows behovspyramide har rådet for psykisk helse utarbeidet ti tips en leder bør følge for å kunne oppnå et godt arbeidsmiljø:

Bry deg - alle trenger å bli sett og verdsatt, *gi tillit* - alle har noe å gi hvis de slipper til, *ikke aksepter mobbing og utfrysning* - stopp rykter og sladder, *vær romslig* - verdsett mangfold og ulikheter, *lytt til andre* - og vis interesse for andres arbeid, *verdsett åpenhet* - og snakk sammen om det som er vanskelig, *skap trygghet og takhøyde* – feil er noe vi kan lære av, *ta ansvar* - god tilrettelegging er et samarbeidsprosjekt, *ta problemer på alvor* - og finn løsninger sammen, *psykisk helse angår oss alle* - snakk om det (Helsedirektoratet, 2011).

Rektor bør med andre ord bry seg, vise tillit, være romslig og lytte til andre. Videre bør han verdsette åpenhet, skape trygghet for å prøve og feile og ta ansvar. Sist men ikke minst er det viktig at rektor fremmer mangfold, tar vare på medarbeidernes psykiske helse og stopper eventuelle rykter og sladder (Helsedirektoratet, 2011).

Demokratisk arbeidsmiljø

Kuvaas (2009) viser til viktigheten av gode relasjoner mellom medarbeidere og ledelsen. I dette legger han nøkkelord som tillit, rettferdighet, samarbeid og organisatorisk støtte (ibid.). I et demokratisk arbeidsmiljø deltar de ansatte i beslutningsprosessene gjennom medbestemmelse. Det er færre ledere og organisasjonen jobber flatere som i et team (Kuvaas, 2009). Målet for et demokratisk arbeidsmiljø er ikke å tjene penger, men å få de ansatte til å trives med jobben (Ibid.). Noe som harmonerer godt med skolen som er en kunnskapsorganisasjon. Skolen tjener ikke penger, men trivsel i jobben er viktig for at lærerne skal yte mer for elevene. Går organisasjonen med overskudd skal det investeres i de ansatte, hvis ikke vil det gi utbytte på andre måter (Kuvaas, 2009). For eksempel kan innkjøp av materiell og utstyr gjøre jobben for lærerne lettere og mer inspirerende. Skal man ha et demokratisk arbeidsmiljø, så bør man behandle alle likt enten man er av utenlandsk opprinnelse, mann, kvinne, handikapet, homofil, ung eller gammel. Noen ledere støtter opp om mangfold fordi de er redd for negativ omtale, trusler og rettssaker, mens andre gjør det fordi det føles etisk riktig og fordi det beriker organisasjonen (Bolman & Deal, 2010). Bolman & Deal snakker kun om mangfold i etisk forstand, men et mangfold i kunnskap og faglig sammensetning er etter min mening vel så viktig når man skal ansette nye medarbeidere og sette sammen engasjerende og fruktbare team. Et demokratisk arbeidsmiljø er helt i tråd med en teori y lederstruktur og en human resource tankegang.

Engasjerende arbeidsplass

Forfremme innenfra

Innen HR-perspektivet er det vanlig å se fordelene av det å forfremme innenfra. Der det systematisk investeres i de ansatte og åpner for karrieremuligheter (Bolman & Deal, 2010 og Kuvaas, 2009). Noen kommuner arrangerer interne lederrekrutteringskurs med tanke på å forfremme innenfra, men det var ikke noe tema i denne undersøkelsen. Ansatte i skolen kan på en måte forfremmes ved at de kan søke på seksjonsstillinger og prosjektstillinger internt på skolen. Utover det er det offentlig utlysning og best kvalifiserte søker som tiltrer stillingen. En intern søker kan derimot ha et fortrinn dersom to kandidater er like godt kvalifisert (ansettelsesprosedyrer i egen kommune).

Investere i de ansatte

Når jeg skal undersøke hvordan de to skolene forvalter sine menneskelige ressurser er det nærliggende å finne ut om de investerer i de ansatte for å skape engasjerte medarbeidere,

og for å beholde den gode arbeidskraften. For å lykkes er det nødvendig å ha kompetente ansatte med spesialkunnskaper (Bolman & Deal, 2010). Dette er særlig viktig i dagens samfunn hvor det stilles høye krav til skolen. Likevel er det mange som nøler med å investere i utvikling av den menneskelige kapitalen da kostnadene er umiddelbare, mens utbyttet er mer langsiktig og vanskeligere å se (Ibid.). Men for at skoleringen skal ha reell verdi er det nødvendig at kunnskapen også blir utprøvd i praktisk jobbrelatert arbeid (Bolman & Deal, 2010). Bolman & Deal (Ibid.) hevder at læring i organisasjoner foregår når tre elementer er på plass: *gode mentorer som kan lære opp andre, en åpen ledelse som lar ansatte få prøve seg på nye ting, et godt forhold til organisasjonens omgivelser* (Bolman & Deal, ibid).

Det blir ofte hevdet at organisasjoner som ønsker en positiv utvikling må sørge for at deres medarbeidere befinner seg i den såkalte "flytsonen"; ved at det er likevekt og balanse mellom arbeidstakernes kompetanse og oppgavene de stilles overfor. Dette ser i liten grad ut til å gjelde blant dagens unge arbeidstakere; de ønsker heller å bevege seg litt på grensen av "stupet" når det gjelder hva de behersker, for å ha mulighet til å klatre på karrierestigen og sikre en tilfredsstillende egenutvikling, og ikke minst bevise for seg selv og andre at de mestrer krevende utfordringer (Nordhaug, 2004:251).

Det kan derfor se ut til at rektor bør tilpasse oppgavene til den enkelte arbeidstager. Medarbeidersamtalen vil derfor være et viktig redskap i å bli kjent med den enkelte arbeidstaker for å finne ut av forventninger og ønsker. Det er viktig at arbeidsplassen engasjerer på en måte som får arbeidstakeren til å ønske å bli værende i jobben. I følge Grubb (2009) er stabilitet en ressurs som kan ha stor effekt på elevprestasjoner og andre skolerresultater. Høy turnover blant lærere og skoleledere har blant annet negativ innvirkning på stabiliteten i skolen.

Medbestemmelse

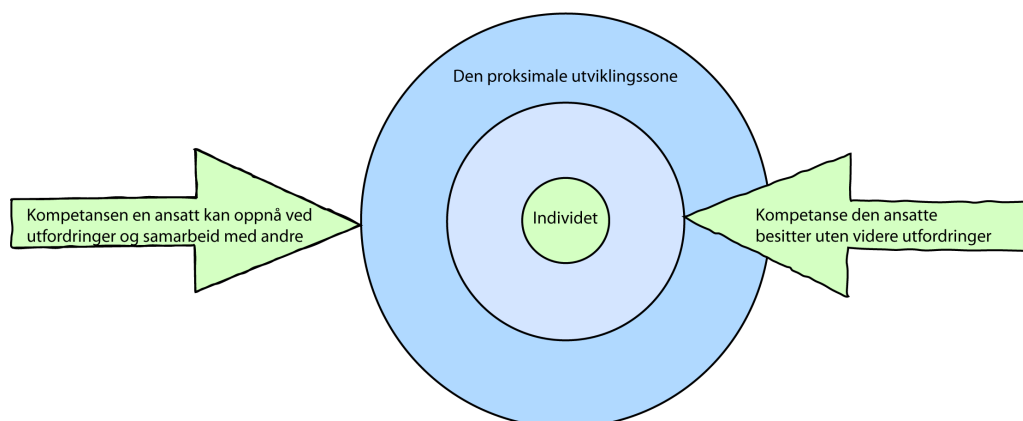
Medbestemmelse handler om engasjement og delaktighet i beslutninger (Steiro & Torgersen, 2011). Det er viktig at rektor tar med de ansatte på råd og lytter til deres meninger. Rektor bør legge til rette for at de ansatte skal få mulighet til å påvirke beslutninger som gjelder deres arbeid (Bolman & Deal, 2010). *"Forskning viser at medbestemmelse er et kraftfullt virkemiddel som øker både arbeidsmoral og produktivitet"* (Applebaum et al. sitert i Bolman & Deal 2010:180). Deres undersøkelse viser at det er systematisk sammenheng mellom medbestemmelse og høyere ytelse. De ansatte fikk større tillit til ledelsen, de trivdes bedre i jobben og fikk samlet sett bedre resultater. Men

eksisterer medbestemmelse i praksis? Ofte er det dessverre slik at medbestemmelse eksisterer mer på papiret. Årsaken kan være at lederen ønsker medbestemmelse, men samtidig er redd for at muligheten skal misbrukes. Eller så uttrykker lederen medbestemmelse, men samtidig vet alle at lederen får det som han vil likevel. Motsetninger som dette vil i følge Bolman & Deal (2010) alltid slå feil.

Legge til rette for selvstendige team

I dag er det veldig vanlig å organisere etter team, noe de fleste skoler også praktiserer. Tanken bak teamarbeid er at de ansatte skal bli motivert gjennom følelsen av egen myndighet, tillit fra ledelsen, selvstendighet, ansvar, læring, prestasjon etc. (Bolman & Deal 2010). I følge Senge (1999) er det å jobbe i team eller grupper svært viktig for en lærende organisasjon, blant annet fordi grupper tenker bedre enn enkeltindivider. Men så viser Kuvaas (2009) til studier som viser både positive og negative resultater av det å jobbe i en gruppe. Grupper kan prestere både bedre og dårligere enn hva summen av individene skulle tilsi (Ibid.). I følge Kuvaas (2009) kan grupper med bare enere i en avgjørende fase bli for like i tankene, ved at den interne diskusjonen og uenigheten blir borte. Generelt positive trekk som felles mentale modeller, samhold, gjensidig tillit og trygghet kan føre til at gruppen tenker for likt og kan ta feil beslutning, en såkalt "groupthink" (Ibid.). Men når det er sagt så har forskningen solid dokumentasjon på at grupper kan fungere bedre enn hva hvert individ kunne gjort alene (ibid.). Sammensetningen av team bør derfor være gjennomtenkt for å oppnå teameffektivitet, samt at gruppene ikke bør være de samme over for lang tid (Kuvaas, 2009). Det betyr ikke nødvendigvis at det må være mangfold i et effektivt team, det er oppgaven teamet skal løse som avgjør om det bør være homogene eller heterogene sammensetninger (Ibid.). Heterogene team skårer på mangfoldighet, kompetanse og kreativitet, mens homogene team skårer på samhandling og produktivitet (Kuvaas, 2009). Gjennom samarbeid i team kan lærerne oppnå større kompetanse enn hver medarbeider ville ha gjort alene, det er derfor viktig at rektor legger til rette for selvstendige team (Senge, 1999). I likhet med Vygotskys "proksimale utviklingssone", hevder Deci & Ryan (1985) at det bør være en viss utfordring i de ansattes arbeidsoppgaver slik at individet må videreutvikle egne ferdigheter for å mestre oppgaven. Skal teamene være effektive og fruktbare er det derfor nødvendig at rektor gir dem oppgaver med konkrete mål og tilstrekkelige utfordringer.

Figur 7 Vygotskys modell tilpasset med egne elementer slik at den er overførbar til læring på arbeidsplassen (Imsen, 2005).



De ansatte kan ved hjelp av teamet eller ledelsen løse problemene og tilegne seg ny kunnskap. Den nye kunnskapen kan individet benytte på egenhånd neste gang. Dette fører til læring, og de ansatte kan i samspill være i stand til å løse oppgavene (Imsen, 2005). I følge Senge (1999) får man større innsikt og mer intelligens i et teamsamarbeid enn hva man ville oppnådd individuelt. Kuvaas (2009) støtter seg også til forskning når han sier at team utkonkurrerer beste individ ved 97% av gangene.

2.3.4 Motivasjon

For å komme i en flytsone, eller den proksimale utviklingssonen er det nødvendig å legge til rette for at den enkelte skal oppleve økt motivasjon. ”Å være i flytsonen gjør at man blir oppslukt av oppgaven og får produsert mye” (Steiro & Torgersen, 2011:57). Motivasjon er altså det som driver oss til å utføre en handling, enten det er ytre eller indre krefter som er drivkraften. Alle kan kjenne seg igjen i følelsen av å ikke finne krefter når motivasjonen ikke er tilstede, og i motsatt tilfelle føle kroppen nærmest gå av seg selv når vi er indre motivert og brenner for oppgaven. Dersom den ansatte ikke er motivert vil arbeidstakeren yte minst mulig, noe som igjen vil påvirke organisasjonens resultater (Kuvaas, 2009). Motivasjon er en viktig faktor for å kunne yte maksimalt, og derfor er det svært viktig for en leder å fremme og opprettholde de ansattes motivasjon (Deci & Ryan, 1985). Det finnes mye forskning på hva som motiverer mennesker til å yte best mulig og Deci & Ryans selvbestemmelsesteori er mye brukt som teoretisk bakgrunn. Deci & Ryan er opptatt av hva som setter i gang og driver frem menneskelig adferd (ibid.).

For å fremme motivasjonsfaktorer er det nødvendig å ha visse grunnleggende faktorer som Herzberg kaller for hygienefaktorer på plass (figur 6). Gode hygienefaktorer er med på å bidra til et godt arbeidsmiljø, men er ikke nok alene for økt motivasjon. Hvis

hygienefaktorene derimot uteblir vil det redusere motivasjonen, mens motivasjonsfaktorer vil øke motivasjonen (Steiro & Torgersen, 2011).

Figur 8 Herzbergs tofaktormodell for motivasjon (Steiro & Torgersen, 2011:115)



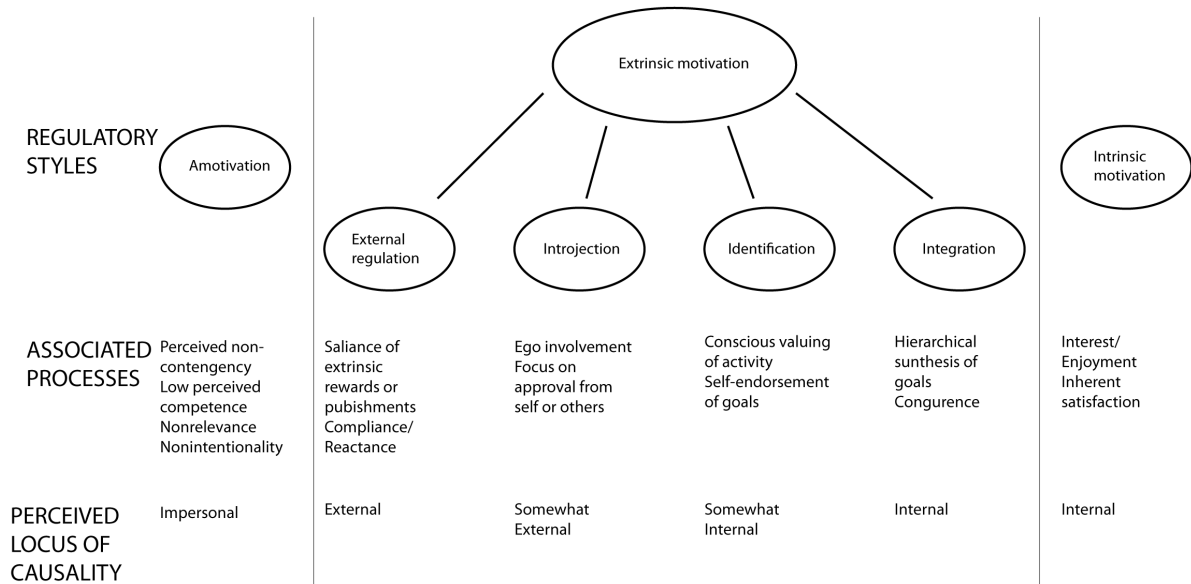
Hygienefaktorene må være på plass for at det skal være trivsel på arbeidsplassen. Er det mangel av disse vil det kunne skape misnøye og mistrivsel. Hygienefaktorene harmonerer godt med Maslows behovspyramide der det er visse grunnleggende behov som må dekkes før individet kan begynne å føle selvrealisering. Motivasjonsfaktorene derimot kan skape vekst og produktivitet dersom de er på plass (Steiro & Torgersen, 2011). Rektor kan ha en påvirkningskraft på den enkeltes motivasjon ved å legge til rette for motivasjonsfaktorene. Deci & Ryans (1985) selvbestemmelsesteori sier noe om hvilken fase motivasjonen er i, alt etter om den påvirkes av en ytre- eller indre stimulering.

Selvbestemmelsesteorien

Deci & Ryan (1985) legger vekt på at mennesket må få rom til å være kreative, ha faglig frihet, få optimale utfordringer, føle seg nyttige, verdsatte og ikke minst føle tilhørighet for å kunne få følelsen av indre motivasjon. "Self-Determination Theory", eller selvbestemmelsesteorien, passer derfor veldig godt inn i et HR-perspektiv. Teorien er inndelt i seks faser fra å være amotivert (ikke selvbestemt) til å være indre motivert (selvbestemt). Det å være amotivert vil si at en utfører en handling uten å vite hvorfor man gjør det, mens når man er indre motivert har man en egeninteresse og glede av arbeidet. Mellom disse to ytterpunktene finner vi fire faser som i utgangspunktet er ytre regulerte, men som gradvis tilnærmer seg en mer indre regulering. Reguleringen av atferd kan kategoriseres som amotivert, kontrollert eller selvbestemt (Deci & Ryan, 1985). Deci & Ryan (ibid.) legger vekt på de tre grunnleggende psykologiske behovene kompetanse, tilhørighet og autonomi og bemerker at miljøet rundt individet har innvirkning på både ytre og indre motivasjon. Når disse behovene er tilfredsstilt vil det styrke selvmotivering og

velvære. I det følgende vil jeg presentere Deci & Ryans selvbestemmelsesteori med kort forklaring på de seks fasene.

Figur 9 *Self-Determination Theory, Deci & Ryan 2000:61*



Modellen deles i tre hoveddeler: *amotivert*, *ytre-* og *indre motivasjon*. All motivasjon, bortsett fra amotivert, er regulert og motivert. I og med at et amotivert individ ikke vet hvorfor handlingen blir utført kategoriseres en slik handling ”utenfor personen” (Deci & Ryan, 2000). En ytre motivasjon er basert på en form for belønning og kan derfor karakteriseres som en instrumentell handling. Ytre regulert motivasjon deles inn i fire ulike faser: *external regulation*, *introjection*, *identification* og *integration* (Deci & Ryan, 1985).

Den mest ytre regulerede atferden (*external regulation*) er en fase som er regulert og kontrollert av krefter utenfra som kan være i form av både straff og belønning. Dette er den minst autonome formen for ytre motivasjon. Lønn er en slik type motivasjon og Bolman & Deal (2010) viser til Lawler som hevder at det er fornuftig å betale engasjerte, motiverte og dyktige arbeidere en god lønn, men samtidig sier han at det er en sikker oppskrift på nederlag dersom en organisasjon overbetaler ansatte som har lite å tilføye. Videre henviser Bolman & Deal (ibid.) til flere bedrifter som hevder at de får de beste folkene og høyest produktivitet dersom de betaler de høyeste lønningene. Det diskuteres også stadig om hvorvidt ansatte i utdanningssektoren får godt nok betalt. Erna Solberg og forskerne, Kjell Gunnar Salvanes, Jarle Møen og Helge Thorsen, fra handelshøyskolen mener lærere bør tjene mer slik at yrket kan bli mer attraktivt, få høyere status og dermed også rekruttere lærere fra de beste elevene (Meland, 2011, Bohaug, 2011 og Øtsveit & Nordby, 2011). ”Lønnen til lærere sammenlignet med andre relevante yrker, har svekket seg over tid. Det

er mange ting som påvirker hvorfor man velger et yrke, men lønn er et viktig element” (Østveit & Nordby, 2011). Professorene Salvanes, Møen og stipendiat Thorsen fra NHH har gått ut med resultatene fra et forskningsprosjekt der ”hovedfunnene fra forskningen forteller at færre og færre talentfulle personer velger læreryrket, og at mange av de best skodde forlater yrket når muligheten byr seg” (Bolghaug, 2011). Lønn er nok helt sikkert en viktig brikke for å tiltrekke seg god rekruttering, øke status og beholde gode ansatte, men arbeidssøkere med akademisk utdanning er også opptatt av et godt miljø med personlig og faglig utvikling. (Nordhaug, 2002). McGregors harde versjon av teori x støtter seg til external regulation der det argumenteres for at den gjennomsnittlige ansatte har behov for kontroll, tvang, trusler og straff for at de skal yte det som må til for at organisasjonen skal nå sine mål (Bolman & Deal, 2010).

En ”introjected” regulert atferd (*introjection*) styres fra indre motivasjonsfaktorer, men atferden utføres på grunn av angst, skyldfølelse eller for å styrke seg selv. I denne fasen kan det være sammenligning med andre, behov for å fremheve seg selv, redsel for å mislykkes eller angst for å få dårlig rykte som er motivasjonsfaktoren (Deci & Ryan, 2000). Er rektor en typisk teori x leder, kan det være at personalet motiveres av skyldfølelse eller angst for å ikke prestere etter rektors forventninger (Bolman & Deal, 2010).

I Identifikasjons fasen (*identification*) identifiserer individet seg med den underliggende verdien i arbeidet og er i ferd med å smelte det sammen med verdier og behov i selvet. Det er fortsatt en ytre regulert motivasjon, men siden individet har begynt å inkorporere verdien i selvet nærmer det seg en form for indre motivasjon. I en introjected selvregulering vil en ansatt gjøre en god jobb fordi det forventes av han, mens i en identifikasjonsregulert fase gjør han en god jobb fordi han får det bedre med seg selv (Deci & Ryan, 1985). En leder kan sørge for at de ansatte har et tilrettelagt arbeidsmiljø som kan påvirke en økt indre motivasjon gjennom å vise dem tillit, rettferdighet, samarbeid, organisatorisk støtte, medbestemmelse osv. (Kuvaas, 2009). Dersom rektor legger til rette for et godt arbeidsmiljø jamfør Kuvaas (2009), kan det skapes rom for anerkjennelse som igjen kan virke prestasjonsfremmende (Melhus & Haugen, 2007).

Integrert regulering (*intergration*) er den mest autonome formen for ytre motivasjon. Identifiserte reguleringer blir i denne fasen smeltet sammen med selvet og dermed integrert i individets verdier og behov. Handlingenes mål samsvarer nå med individets selvoppfatning og oppleves derfor som selvbestemte. Det er fortsatt en ytre regulert motivasjonsform, men i denne fasen nærmer individet seg mer og mer en form for indre

motivasjon (Deci & Ryan, 1985). Dersom rektor lykkes i å inkludere og involvere de ansatte både faglig og sosialt kan de ansatte føle det Melhus og Haugen (2007) omtaler som begeistring. De ansatte vil da kunne oppleve en følelse av å være en del av organisasjonens mål og verdier (Ibid.). Integrert regulering har mye til felles med indre motivasjon (Intrinsic motivation), men disse fasene må ikke forveksles i og med at integrert regulering er opptatt av resultater og konsekvenser, mens indre motivasjon er opptatt av gleden i å være delaktig (ibid.). Uansett om det er individet selv eller en utenforstående som kontrollerer handlingene, vil det ut ifra et selvbestemmende perspektiv føles som kontrollerende (Deci og Ryan 1985).

For optimal internalisering av ytre motivasjon er det tre miljøfaktorer som spiller inn; *følelsen av tilhørighet, kompetanse og opplevelsen av autonomi*. En autonom regulering vil kun finne sted dersom individet føler seg kompetent, føler tilhørighet til omgivelsene og opplever stor grad av selvbestemthet (Deci & Ryan, 1985).

Når en person har indre regulert motivasjon (*intrinsic motivation*) er handlingene autonome. Det er altså handlingen i seg selv som driver - og gir individet glede. Slike handlinger er av egen interesse, og engasjementet driver individet til å utføre handlingene av egen fri vilje. Økt indre motivasjon kan føre til mer kreativitet og økt handlingskraft noe som igjen kan føre til innovasjon og positiv utvikling for organisasjonen (Deci & Ryan, 1985, 2000).

Graden av indre motivasjon kommer altså gradvis sterkere frem gjennom de fire ytre motivasjonsfasene, og mye kan tyde på at de fleste motiveres i en av disse formene. Med mindre jobben nærmest er som en hobby og den ansatte ville gjennomført jobben selv om han ikke fikk betalt. Iblant kan vi høre om pensjonister som blir værende i jobben fordi den gir dem mening med livet. I et slikt tilfelle kan man si at det er selve jobben som driver pensjonisten til å utføre jobben, og gleden jobben gir er hans lønn. Enkelte arbeidsoppgaver kan imidlertid engasjere så mye at en glemmer ting rundt seg og dermed vil oppleve en følelse av indre regulert motivasjon (Deci & Ryan, 1985).

I følge Deci & Ryan (2000) er de viktigste faktorene for å fremme indre motivasjon: *at arbeidstakeren får belønning og løpende tilbakemelding*, som heller gir en bekreftelse på arbeidstakerens kompetanse enn enkeltprestasjoner; *at arbeidstakeren har en størst mulig grad av selvbestemmelse* i utførelsen av eget arbeid (autonomi); *at arbeidstakeren føler en gruppetilhørighet* med de andre medarbeiderne og opplever et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen.

Gi de ansatte myndighet

Rektor må gi de ansatte myndighet for å legge til rette for motivasjon og autonomi (Bolman & Deal, 2010). For å kunne myndiggjøre sine ansatte er det nødvendig at en organisasjon er så åpen og gjennomsiktig som mulig. Ta de ansatte med inn i økonomiske tall, tanker og ideer, noe som kan være nødvendig for å fremme selvstendighet og deltakelse (Bolman & Deal, 2010). Noen ganger kan det også være nødvendig med omforming av arbeidsoppgaver og organisasjonsstrukturer for å legge til rette for fruktbart teamarbeid, likestilling og meningsfylte oppgaver (Ibid.). Åpenhet skaper tillit og det legges til rette for forståelse. Gjennom åpenhet kan også de ansatte få et helhetlig inntrykk av organisasjonen, noe som igjen kan gi dem kunnskap om hvordan arbeidet deres påvirker resultater i positiv og negativ retning. Kunnskapen kan også gi dem den informasjonen de trenger for å gjøre en bedre jobb (Bolman & Deal, 2010). I en skolekontekst kan det bety åpenhet i økonomi og forståelse av skolens muligheter og begrensninger. Dette kan føre til at fokuset flyttes fra misnøye til forståelse for ulike situasjoner. Gjennom å fokusere på mulighetene innenfor de rammene som er til rådighet kan personalet gjøre en bedre jobb.

2.3.5 Kort oppsummering av teori og problemstilling

I følge St.meld. 30 er det økte krav til skolene om lærende organisasjoner. Skolene må sette søkelys på personalets læring og ikke bare på elevenes. Det er med dette som utgangspunkt at undersøkelsen har teoretiske forankring i Senge og den lærende organisasjon. Mens Senge har den overordnede organisatoriske tanken går Bolman & Deal mer i dybden på HRM og de menneskelige ressursene. Skolen skiller seg litt fra næringslivet generelt, og det var nødvendig å tilpasse teorien noe for at den skulle fungere best mulig til problemstillingen. Det ble derfor valgt å trekke inn andre forfattere og modeller som kunne belyse og tilpasse Bolman & Deals HR-ramme bedre til skolesektoren. I forvaltning av menneskelige ressurser er motivasjon et sentralt begrep, og for å belyse begrepet ble Deci & Ryens selvbestemmelsesteori valgt. Med utgangspunkt i Bolman & Deals (2010) seks prinsipper som er grunnleggende for en human resource-strategi ble de fire begrepene *holdninger, kompetanse, trygt- og engasjerende arbeidsmiljø og motivasjon* valgt for å svare på problemstillingen:

Bruk meg!**Hvordan blir menneskelige ressurser forvaltet i en offentlig og privat skole?**

1. *Er det forskjeller mellom de to lederne på de to skolene med hensyn hva de vektlegger i forvaltningen av skolens menneskelige ressurser?*
2. *Er det forskjeller mellom de to ansattgruppene i hvordan de oppfatter sin skoles forvaltning av menneskelige ressurser?*
3. *Er det forskjeller mellom ansattgruppene og deres respektive ledere i hvordan de oppfatter sin skoles forvaltning av menneskelige ressurser?*

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for hvilken metodetilnærming som er valgt i denne undersøkelsen. Først vil jeg redegjøre for valg av forskningsstrategi og design. Videre vil jeg beskrive hvilke instrumenter jeg har brukt for å innhente relevant data, og diskutere noen aspekter ved undersøkelsesreliabilitet og validitet. Deretter blir det gjort rede for de ulike analysemetodene som er utført. Til slutt vil jeg redegjøre for etiske hensyn jeg har tatt underveis i forskningen.

3.1 Forskningens utvalg

Arbeidet med å finne skoler til å være med i undersøkelsen viste seg å være mer utfordrende enn jeg hadde forestilt meg. Jeg kontaktet veldig mange skoler før jeg til slutt fikk ja av de to som tilfredstilte de kriteriene jeg hadde satt. Skolene skulle være relativt like i størrelse og alderstrinn. De to utvalgte skolene har begge ungdomstrinn, men antall elever er nesten dobbelt så mange i den offentlige som i den private skolen. Jeg kjenner ikke noe til de to skolene fra før, annet enn offentlige opplysninger jeg har funnet på internett. For at jeg skulle ha et så godt sammenligningsgrunnlag som mulig ønsket jeg at skolene skulle være omtrent like store i størrelse og inneha de samme trinn, men det er ikke så lett når man har et komparativt casestudie med en offentlig og en privat skole. Da jeg fikk negativ respons på de skolene som var mest like i forhold til mine kriterier måtte jeg jenke ned på kravene. I ettertid kan jeg se at lik størrelse på skolene ikke er så vesentlig som jeg hadde trodd, og sammenligningsgrunnlaget vil allikevel være godt i og med at det to viktigste kriteriene, en offentlig og en privat og at begge inneholder ungdomstrinnet er ivaretatt. Den offentlige skolen er en ren ungdomsskole, mens den private skolen er en barne- og ungdomsskole. Den private skolen er en kristen friskole drevet av DELK (Det evangelisk-lutherske kirkesamfunn). Det er mindre forskjell i antall ansatte enn forskjellen i elevtall skulle tilsi. Begge skolene er tilknyttet det samme nærmiljø og ledes av en mannlig leder. Rektorene har omtrent like lag ansiennitet som rektor, mens det er kun rektor ved den offentlige skolen som har formell lederutdanning. Skolene har i denne studien fått tildelt de fiktive navnene Knausen skole (offentlig) og Rødal skole (privat). Skolenes bakgrunnsdata er presentert i tabell 1 nedenfor.

Tabell 1 *Skolenes bakgrunnsdata*

	Case 1	Case 2
	Knausen skole	Rødal skole
	offentlig	privat
Antall elever	477	225
Antall ansatte	55	40
Antall med i undersøkelsen	38 ansatte og 1 leder	36 ansatte og 1 leder
Type skole	Offentlig	Privat
Alderstrinn	Ungdomsskole	Barne- og ungdomsskole
Leders ansiennitet som rektor	8	7
Lederutdanning	Ja	Nei
	(mastergrad i utdanningsledelse)	(kun uformell kompetanseheving)

Av de 95 ansatte på de to skolene var det 74 som deltok i undersøkelsen, noe som tilsier en svarprosent på 78%. Av de som deltok var 38 ansatte fra den offentlige skolen, og 36 fra den private. Det er ingen "missing" i de besvarelsene som ble levert. Fordelingen av kjønn i undersøkelsen er skjevfordelt mot kvinner 66% (49 stk) og menn 34% (25 stk). Begge lederne er menn. Respondentenes alder (ansatte) varierte fra kategorien 20-30 år til 60-70 år med en gjennomsnittsalder på 40-50 år. Seks av respondentene er ansatt som assistenter (6), seks som inspektør/administrasjon (6) og resten er ansatt som lærere (62). Utdanningsnivået er veldig spredt fra ingen ting til mastergrad/hovedfag, men med et flertall på adjunkt (fireårig høyskole). Lønnen varierte også stort fra under 350 til 550-650, med et gjennomsnitt på 350-450 noe som stemmer godt overens med gjennomsnittlig utdanningsnivå. Leder 1 (offentlig skole) har 28 års ansiennitet i skolen, hvor åtte av dem er som rektor. Han er i bunnen utdannet lærer, men har i tillegg en mastergrad i utdanningsledelse. Han tjener mellom 650-750.000. Leder 2 (privat skole) har 18 års ansiennitet fra skole, hvor syv av dem er som rektor. Han er utdannet adjunkt (fireårig lærerutdanning) og tjener mellom 550-650.000.

3.2 Forskningsstrategi og design

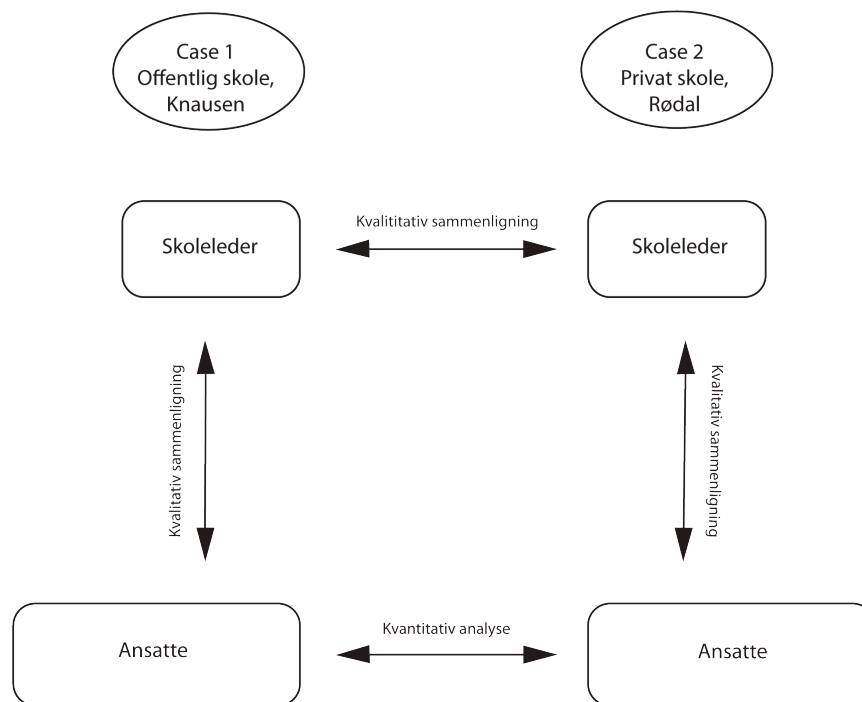
Studien er forankret i et sosial konstruktivistisk syn, der våre begreper konstrueres i et sosialt og kulturelt miljø med utgangspunkt i teori. Mennesker fra grupperinger innenfor et samfunn kan dermed oppfatte samme fenomen helt forskjellig (Bø & Helle, 2008). En ansatt kan med andre ord oppfatte rektor helt annerledes enn en annen. Årsaken til de

forskjellige oppfattelsene kan ha noe å gjøre med stilling, utdanning, ansiennitet og generell yrkeserfaring å gjøre eller den ansattes generelle relasjon til rektor.

Studien er en komparativ casestudie (Ringdal, 2009), der hensikten er å sammenligne en privat og en offentlig skole gjennom en spørreundersøkelse og intervju. Jeg valgte to forskjellige metoder til innhenting av data, triangulering, fordi jeg ønsket å få et dypere innsyn i skolenes praktisering og på den måten også styrke undersøkelsens troverdighet. På grunn av begrenset tid til rådighet og oppgavens begrensede omfang hadde jeg ikke mulighet til å gjennomføre kvalitativt intervju av alle. For å styrke undersøkelsen ønsket jeg å ha muligheten til å stille lederne oppfølgende spørsmål ved uklarheter (Kvale og Brinkmann, 2010 og Ringdal, 2009). Jeg valgte derfor å intervju begge lederne i tillegg til at de også svarte på spørreundersøkelsen tilsvarende de ansattes. Begge formene for innhenting av data hadde like spørsmål, noe jeg valgte for å kunne sammenligne ansatte og ledere opp mot hverandre. Det kvalitative intervjuet (+ spørreskjema) ble gjennomført på få tilfeller, to ledere, mens den kvantitative spørreundersøkelsen ble gjennomført på mange tilfeller, 74 ansatte. Etter min mening vil jeg gjennom et slikt design styrke påliteligheten i undersøkelsen gjennom å få en bedre forståelse av hvordan skolene ledes.

Studien har et tverrsnittdesign der dataene, både intervju og spørreundersøkelse, innhentes på et gitt tidspunkt (Ringdal, 2009). Spørreundersøkelsene (surveys) er klassifisert som høyt standardiserte intervjuer ved at alle som ble spurt fikk identiske spørsmål gjennom et selvutfyllingsskjema (ibid.). Leders utfylling av spørreskjema samt intervju, ble gjennomført på leders kontor uten forstyrrelser. Jeg valgte semistruktur på intervjuet for å fange opp rektorenes egne perspektiver, beskrivelser og fortolkninger. Intervjuet ble gjennomført med en intervjuguide, og oppfølgende spørsmål der det var nødvendig. Samtalene ble tatt opp på bånd og transkribert ord for ord, samt oversendt til gjennomlesning og godkjennelese av informantene før materialet ble brukt videre i undersøkelsen (Kvale og Brinkmann, 2010). For å analysere dataene med formål om å besvare problemstillingen har jeg utarbeidet følgende undersøkelsesmodell:

Figur 10 Undersøkellesmodell (Vinje, 2012)



Case 1, den offentlige Knausen skole og case 2, den private Rødal skole. For å besvare problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål har jeg valgt å gjennomføre en kvantitativ analyse av de ansattes data. I og med at det kun er to case og to rektorer med i undersøkelsen ble følgende relasjoner, rektor/rektor og rektor/ansatt analysert med en mer kvalitativ analysestrategi, mens ansattgruppene ble analysert med en mer kvantitativ analysestrategi. Jeg vil gjennomføre analysene i følgende prosedyrer:

1. Gjøre rede for empirisk testing av begreper – faktoranalyse.
2. Sammenligne og se om det er forskjeller på hvordan lederne skårer i spørreundersøkelsen og intervjuet (deskriptive data og sitater - kvalitativt).
3. Sammenligne og se om det er forskjeller mellom ansattgruppene i spørreundersøkelsen (deskriptive data og frekvensanalyse - kvantitativt).
4. Sammenligne og se om det er forskjeller mellom personalet og den respektive leder spørreundersøkelse og intervju (deskriptive data, frekvensanalyse og sitater - kvalitativt).

3.2.1 Styrker og utfordringer knyttet til forskningsdesignet

Undersøkelsen, som er en komparativ forskning med få case, har noen metodiske utfordringer. De statistiske analysene er basert på kun to case, noe som gjør at det rett og slett er lite informasjon selv om det til sammen er mange individer (ansatte N=74) med i

undersøkelsen. Dette gjør at de statistiske analysene blir sårbare og mulighetene for generalisering er svært liten (Ringdal, 2009). Jeg har derfor også valgt en kvalitativ del med samtaleintervju som vil kunne styrke studien betraktelig. Et intervju har også sine svakheter ved at jeg som intervjuer kan lede informanten i spørsmålsformuleringene. Jeg planla derfor intervjuet nøye med mulige oppfølgingsspørsmål på forhånd. Intervjuet ble gjennomført strukturert gjennom en intervjuguide som i utgangspunktet var lik for begge lederne (Ringdal, 2009). Intervjuformen ga samtidig rom for å spørre informantene oppfølgingsspørsmål som dukket opp underveis, dette resulterte i at intervjuene likevel ble noe forskjellige. Samlet sett vil en komparativ undersøkelse med både en standardisert spørreundersøkelse og et samtaleintervju gi meg god og dyp informasjon jeg kan trekke noen tendenser eller slutninger ut i fra. På grunn av et litt lite utvalg og at resultatene er av lokal interesse vil, som nevnt over, ikke denne studien kunne trekke kausale slutninger eller være generaliserende, men jeg kan få tilstrekkelig informasjon til å trekke lokale slutninger (Ringdal, 2009 og Kvale og Brinkmann, 2010).

3.2.2 Prosedyrer for datainnsamling

De fire hovedbegrepene holdning, kompetanse, trygt- og engasjerende arbeidsmiljø og motivasjon var gjennomgående temaer i både intervju og spørreundersøkelse.

Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelsene ble levert til den enkelte i en åpen konvolutt, og levert tilbake lukket og anonymt. Siden det har vært vanskelig å få tak i skoler og at de som takket ja uttrykte at de egentlig ikke hadde tid, valgte jeg å la rektorene få bestemme når undersøkelsen skulle bli gjennomført, noe begge skoler ble takknemmelig for. De to skolene valgte å gjennomføre prosedyren på to ulike måter. Den offentlige skolen oppfordret de ansatte til å gjennomføre undersøkelsen når de hadde en ledig stund og den lukkede konvolutten ble så levert til kontordamen som samlet besvarelsene. Jeg kom og hentet skjemaene når de var ferdige. Ulempen med denne måten var at det tok svært lang tid og jeg måtte purre på besvarelsene flere ganger. Jeg fikk heller ikke inn besvarelser fra alle, 17 ansatte besvarte ikke undersøkelsen. Den private skolen satt av noen minutter av fellestiden og forventet at alle som var på jobb den dagen besvarte og leverte undersøkelsen i en lukket konvolutt når de var ferdige. Dette resulterte i at det tok kort tid og at alle som var på jobb gjennomførte undersøkelsen. Hva som kan være årsaken til at det var et frafall på 17 besvarelser i den offentlige skolen og 4 besvarelser i den private skolen er usikkert, men det kan skyldes fravær eller manglende interesse av å være med på undersøkelsen.

Samtale intervju

Rektorene var godt informert om tematikken og hvor lang tid intervjuene ville ta. Tid og sted for intervjuet ble avtalt på forhånd ut i fra rektorenes egne ønsker. Begge intervjuene befant seg på rektors kontor. Selve intervjuet varte i ca 45 minutter og begge informantene ga inntrykk av å være trygge og engasjerte ledere. Intervjuet med rektor på Knausen skole ble forstyrret av telefonen to ganger i løpet av intervjuet. Den ene gangen valgte rektor å ta den, mens den andre gangen lot han den bare ringe på lydløs (vibrere). Intervjuet med rektor på Rødal skole var helt uforstyrret. Intervjuene ble tatt opp med lydopptaker for å sikre at jeg fikk med meg alle viktige momenter og for at jeg skulle ha korrekt grunnlag for sitering. Fordelen med å bruke lydopptaker er at alt som sies blir bevart og jeg trenger ikke å notere alt underveis. Styrken med denne måten er at dataene ikke blir preget av min notatsortering. Utfordringen er at den nonverbale informasjonen ikke kommer med. I min undersøkelse har jeg kun valgt å konsentrere meg om meningen av det som blir sagt, og ikke kroppsspråket. Begge rektorene var informert, og hadde samtykket til opptakene på forhånd. Transkriberingen av intervjuene ble skrevet ord for ord og godkjent av rektorene før jeg brukte materialet til analyse og drøftning. Intervjuene ble så, med bakgrunn i teori, kodet med fargekoder for å strukturere data til analyse og drøftning (Kvale og Brinkmann, 2010). Metodetriangulering ble valgt for å styrke undersøkelsens troverdighet. Intervjumetoden ble derfor, i tillegg til survey, valgt for å styrke ledernes datamateriale. Jeg som forsker fikk et dypere inntrykk av den daglige praktisering og forvaltning av de menneskelige ressursene. For å styrke påliteligheten ytterligere valgte jeg å få hjelp av en ekstern rektor til kodingen av intervjudataene. Dette gjorde jeg for å se om det var enighet oss imellom i vurderingen av transkriberingen (ibid.). I drøftningen har jeg i tillegg til teori valgt å vise til noe tidligere forskning for å styrke egne funn, og for å se om eget studie spriker fra tidligere studier.

3.3 Forskningens instrumenter

3.3.1 Reliabilitet og validitet

Reliabilitetstesting vurderer i hvilken grad min undersøkelse kvalitetssikres for å unngå tilfeldige målingsfeil og blir vurdert på to forskjellige måter. Den ene vurderer tilfeldige målingsfeil ved datainnsamlingen som ble redegjort for i kapittel 3.2 - Forskningsstrategi og design, og den andre vurderer instrumentenes indre konsistens ved hjelp av en

reliabilitetsanalyse. Reliabilitetens indre konsistens blir diskutert i kapittel 4.1 - Empirisk testing av begreper - faktoranalyse.

Påliteligheten i min undersøkelse er knyttet til de enkelte informanter ved målingstidspunktet (Kleven, 2002). Informantenes opplevelser akkurat på besvarelsesdagen kan ha innvirkning på svarene og kan dermed også true reliabiliteten. Dag til dag svingninger er målefeil som kan ha påvirket min undersøkelse. Slike målingsfeil gjelder stabilitetsaspektet ved reliabiliteten og kan forekomme hvis det for eksempel ha oppstått hendelser hvor lederen må ta raske beslutninger (ibid.). Enkelte kan ha oppfattet handlingen som autoritær og overkjørende og besvare undersøkelsen deretter. En slik oppfattelse er nødvendigvis ikke det som kjennetegner lederen til dagelig og vil derfor kunne gi tilfeldige målefeil (Kleven, 2002). Jeg som forsker kan imidlertid ikke gjøre noe med slike tilfeldige målefeil. Jeg kan derimot tenke igjennom ulike måter å stille spørsmålene på for å forsøke å unngå at informanten misforstår, i tillegg bør spørsmålene dekke begrepet så godt som mulig slik at de kan betraktes som et tilfeldig utvalg (ibid.). Slike målingsfeil angår ekvivalensaspektet ved reliabiliteten og vil bli drøftet i reliabilitetsanalysen under kapittel 4.1. Analysen av intervjuene kan også bli rammet av det som kalles for vurdererrelabilitet. Mine tolkninger, svar og forhåndshypoteser kan ha innvirkning på hvordan jeg tolker tendensene i transkriberingen. For å redusere muligheten for slike målingsfeil har jeg som nevnt tidligere valgt å få hjelp av en ekstern rektor i utvelgelsen av sitater og funn i transkriberingen (Kleven, 2002).

Validiteten vurderer i hvilken grad min undersøkelse kvalitetssikres for systematiske målingsfeil og måler forholdet mellom teoretisk begrep og slik jeg faktisk måler det (Ringdal, 2009). For å vurdere validiteten har jeg valgt å ta utgangspunkt i Cook og Campbells validitetssystem. Validitet kan vurderes ved hjelp av fire kvalitetskrav eller typer av validitet, statistisk validitet, indre validitet, begrepsvaliditet og ytre validitet (Lund, 2002). Jeg har valgt å bruke statistisk analyse for å minimalisere systematiske målefeil i den kvantitative delen av undersøkelsen. Dette blir gjort rede for i resultat- og drøftningsdelen (kapittel 4 og 5). Som nevnt tidligere vil ikke denne undersøkelsen kunne trekke noen kausale slutninger. Begrepsvaliditeten blir diskutert videre under kapittel 3.3.2, mens muligheter for ytre validitet blir diskutert under avslutningskapittelet.

3.3.2 Pilotering og utvikling av instrumenter

Å finne et ferdig validitetstestet måleinstrument for mitt formål skulle vise seg å være vanskelig. Dette fordi tidligere forskning innenfor lignende temaer var større kvalitative

studier med begreper operasjonalisert ved mange spørsmål. I og med at jeg skulle ha en komparativ undersøkelse med en kvantitativ og kvalitativ tilnærming måtte jeg avgrense og lage spørreskjema med færre items. Jeg bestemte meg derfor, med utgangspunkt i tidligere brukte spørsmålsformuleringer og relevant teori, for å utforme mitt eget spørreskjema spesielt egnet for min problemstilling. Jeg brukte langt tid på å forme spørsmålene til spørreundersøkelsen og det strukturerte samtaleintervjuet. Det var viktig å bruke god tid på denne prosessen slik at spørsmålene operasjonaliserer begrepene så godt som mulig. Spørreundersøkelsen innehar også noen bakgrunnsvariabler/demografisk data som kjønn, alder, stilling, lønn etc. som jeg anså som interessante og viktige i tillegg til spørsmålene som til sammen skal kunne svare på problemstillingen.

Det er alltid en usikkerhet ved om spørsmålsformuleringene blir oppfattet slik jeg har ment at de skal gjøre. Derfor valgte jeg å gjennomføre en pilot undersøkelse for å styrke validiteten. Jeg brukte en assistent, lærer, inspektør og en rektor til å gå igjennom og besvare spørsmålene mens jeg var til stede. De forklarte underveis hvordan de oppfattet spørsmålene, mens jeg som forsker kun lyttet. Jeg fikk på den måten en bekreftelse på at spørsmålene var tydelige og ikke ble misforstått, samtidig som jeg også fikk sjansen til å utføre noen justeringer. Rektor gjennomførte også intervjuet på en så reell måte som mulig. Det gav meg en god erfaring på intervjusituasjonen, samt at jeg oppdaget noen oppfølgingsspørsmål det kunne være lurt å ha i bakhånd. Jeg fikk også vite omtrent hvor lang tid intervjuet ville ta, noe som var nyttig når jeg skulle avtale tid med to svært travle rektorer (Kvale & Brinkmann, 2010).

Spørreskjema med rektorer og ansatte

I min undersøkelse gir det mest mening at indikatorene ses på som grader av verdien på variabelen og derfor valgte jeg svaralternativer i en Likert skala (Ringdal, 2009). Hvert item ble besvart på en fempunkts Likert skala 1) svært uenig, 2) uenig, 3) verken enig eller uenig, 4) enig og 5) svært enig. Jeg benyttet meg av forskjellig spørreskjema til ansatt og leder, men som målte samme fenomen. De ble altså stilt de samme spørsmålene, men ordlyden måtte bli litt forskjellig for å få rett mottakerperspektiv. Begge parter skulle for eksempel svare på leders holdninger til de ansatte. Det vil si at lederen måtte svare hvordan han oppfattet seg selv, mens de ansatte svarte hvordan de oppfatter sin leder. Påstanden under måler en leder i et HR-perspektiv dersom informantene rapporterer høy skåre. Påstanden er eksemplifisert fra et leder perspektiv og et ansatt perspektiv. ”De fleste ansatte er selvstendige i jobben sin og bør bestemme over eget arbeid” (leder). ”Min leder

mener de ansatte er selvstendige i jobben sin og bør bestemme over eget arbeid” (ansatt).
Spørreskjemaet ble bygd opp etter de fire hovedbegrepene:

1. Holdninger (6 items)
2. Kompetanse (12 items)
3. Trygt- og engasjerende arbeidsmiljø (6 items)
4. Motivasjon (10 items)

Holdninger defineres i denne undersøkelsen som rektors positive eller negative tanker om de ansatte. Begrepet skal teste om skolen tenker og bygger organisasjonen opp etter et HR-perspektiv og derfor er det hensiktsmessig å sjekke ut leders holdninger til de ansatte. Holdninger er delt inn i to variabler teori x (item 1-3) og teori y (item 4-6). Eksempelitem *teori x* (leder): ”De ansatte trenger å styres og kontrolleres for å yte sitt beste”. Eksempelitem *teori y* (leder): ”De fleste ansatte er selvstendige i jobben sin og bør bestemme over eget arbeid”

Begrepet kompetanse definerer jeg i denne undersøkelsen som den kompetansen rektor forventer av en ansatt. Kompetanse skal teste om de to skolene er bevisste i prosessen med å ansette de rette personene for et godt sammensatt personale. Begrepet er delt inn i de fire kompetansekravene: samarbeid og teambygging (item 1-3), utvikling og endring (item 4-6), læringsresultater og læringsmiljø (item 7-9) og struktur og klasseledelse (item 10-12). Eksempelitem *samarbeid og teambygging* (ansatte): ”Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på kandidatens evne til å samhandle med andre ansatte ved nyansettelse”. Eksempelitem *utvikling og endring* (ansatte): ”Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på kandidatens positive holdninger for endringsprosesser ved nyansettelse”. Eksempelitem *læringsstrategier og læringsmiljø* (leder): ”Jeg ville ha lagt stor vekt på kandidatens evner til å lede elevene inn i nye læringsprosesser ved nyansettelse”. Eksempelitem *struktur og klasseledelse* (leder): ”Jeg ville ha lagt stor vekt på kandidatens kjennskap til læreplaner og lovverk ved nyansettelse”.

Trygt- og engasjerende arbeidsmiljø defineres i denne undersøkelsen som en arbeidsplass de ansatte trives og føler seg trygge ved, samtidig som de også føler iver og engasjement gjennom interne prosjekter og eksterne utviklingsmuligheter. Begrepet ”trygt og engasjerende arbeidsmiljø” handler om å beholde og investere i de ansatte. Skal en leder beholde de ansatte må han legge til rette for et trygt, forutsigbart og tillitsfullt arbeidsforhold (item 1-3). Dersom en leder skal investere i de ansatte så betyr det at arbeidsplassen må være engasjerende og utviklende (item 4-6). Eksempelitem *tygt, forutsigbart og tillitsfullt arbeidsforhold* (ansatte): ”Min leder er forutsigbar og gir meg

trygge og gode rammer å arbeide under”. Eksempelitem *engasjerende og utviklende arbeidsplass* (ansatte): ”Min leder engasjerer gjennom skolens prosjekter”.

Begrepet motivasjon definerer jeg i denne undersøkelsen som hva som driver de ansatte til å utføre jobben sin enten det er indre- eller ytre drivkrefter. Begrepet er inndelt etter Deci & Ryans selvbestemmelsesteori med fem faser fra ytre- til indre motivasjonsregulering. Ytre regulering (item 1-2), Introjected regulering (item 4-5), identifisert regulering (item 5-6), integrert regulering (item 7-8) og indre regulering (item 9-10). Eksempelitem *ytre regulering* (leder): ”For de ansattes karrieremuligheter er det mest hensiktsmessig å være på lag med meg som leder”. Eksempelitem *introjected regulering* (leder): ”De fleste ansatte mener de må prestere godt i jobben for å ha god samvittighet”. Eksempelitem *identifisert regulering* (ansatt): ”Min arbeidsplass viser meg tillit og verdsetter arbeidet mitt”. Eksempelitem *integrert regulering* (ansatt): ”Jobben min er så interessant at jeg holder meg faglig oppdatert og søker videreutvikling uoppfordret”. Eksempelitem *indre regulering* (ansatt): ”Av og til gjør arbeidsplassen min meg så inspirert at jeg nesten glemmer ting rundt meg”. (Spørreundersøkelsene ligger vedlagt i appendiks 11 og 12).

Samtaleintervju med rektorene

Samtaleintervjuet er oppbygd på en kombinasjon av et begrepsintervju og en narrativ tilnærming, der intervjuet tar utgangspunkt i klart definerte begreper og leders oppfatning av egen praktisering (Kvale & Brinkmann, 2010). Jeg har valgt et delvis strukturert intervju med faste temaområder og oppfølgingsspørsmål med mulighet for spontane aktuelle oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden inneholder de samme fire hovedområdene som spørreskjemaet: holdninger, kompetanse, trygt og engasjerende arbeidsmiljø og motivasjon. Innenfor hvert hovedområde er det et åpent hovedspørsmål som ble supplert med aktuelle oppfølgingsspørsmål. Noen av oppfølgingsspørsmålene var planlagte, mens andre var mer spontane etter hva som opplevdes som aktuelt og verdifullt underveis. Denne formen gir intervjuet en styrke i form av at jeg får et akkumulerende informasjons- og kunnskapsgrunnlag – et rikt intervjumateriale. Jeg ville antagelig ikke fått et like fyldig datamateriale dersom jeg hadde fulgt en strengt strukturert intervjuguide. Gjennom intervjuet stilte jeg hovedsakelig konstaterende spørsmål, altså hvordan det er og hvorfor det er som det er. I tillegg spurte jeg noen få konstruktive spørsmål der jeg ba leder om å fortelle hva han eventuelt ville ha endret eller forbedret. Det opplevdes vanskelig å ikke stille ledende oppfølgingsspørsmål når jeg ønsket spesifikk informasjon og det ikke kom tydelig frem i den åpne spørsmålsformuleringen. Jeg erfarte også at noen

oppfølgingsspørsmål var overflødige, mens andre var veldig nyttige. I følge Kvale og Brinkmann (2010) er intervjuer med ledere noe de kaller ”eliteintervjuer” der intervjuobjektene har stillinger med stor makt. Mine intervjuobjekter som er rektorer har stor makt og intervjuet vil derfor karakteriseres for et eliteintervju. Slike personer er vant til å bli spurt om meninger og tanker og det er derfor viktig at jeg som intervjuer er faglig godt forberedt til intervjuet. Jeg legger da til rette for å vinne rektorenes tillit og respekt slik at det oppnås en viss symmetri i intervjusamtalen (ibid). Jeg forberedte meg godt til intervjuene og følte aldri at det var en usymmetri mellom meg som intervjuer og de intervjuede rektorene. De fire åpne hovedspørsmålene i intervjuguiden var som følger:

1. Hvordan vil du karakterisere deg selv som leder? (holdninger)
2. Når du skal ansette nye: Hva legger du vekt på i et intervju og hvilke kvalifikasjoner anser du som viktigst? (kompetanse)
3. Beskriv hvordan du jobber med å skape en trygg og engasjerende arbeidsplass? (trygt og engasjerende arbeidsmiljø)
4. Hva legger du i begrepet motivasjon, og hva gjør du som leder for å motivere de ansatte? (motivasjon)

(Fullstendig intervjuguide finnes i appendiks 13).

3.4 Analysemetoder

For å kunne utføre nødvendige analyser av datamateriale har jeg valgt å bruke statistikkprogrammet SPSS. For å sikre at jeg ikke punchet dataene feil inn i SPSS, valgte jeg å legge inn et og et skjema og dobbeltsjekket deretter inntastet data etter hvert skjema.

Når jeg analyserte funn jobbet jeg både deduktivt og induktivt ved at jeg gikk ut ifra teorien, analyserte opp i mot funn i empirien og trakk funnene i en analyse tilbake til teorien. (Kleven, 2002, Ringdal, 2009). Ansatte ved de to skolene kan jeg sammenligne kvantitativt gjennom statistiske analyser, mens sammenhenger mellom ansatt/leder og leder/leder må jeg sammenligne og drøfte kvalitativt.

Jeg har i denne undersøkelsen i tillegg til reliabilitetsanalyser og deskriptive analyser benyttet meg av faktoranalyse, t-test mellom de to uavhengige utvalgene, case 1 og case 2, frekvensanalyse og analyse av samtaleintervjuet med lederne.

3.4.1 Beskrivende analyse

Beskrivende analyse beskriver resultater av variablenes gjennomsnittlige utvalg (Mean), standardavvik (Std.), skjevhet (Skewness) og spissitet (Kurtosis). Jeg brukte listwise diskriptive analyse med målenhetene mean, standardavvik, minimum, maksimum, skewness og kurtosis. Akseptable grenseverdier for skewness er 1, -1 og for kurtosis 3, -3 (Tabachnick & Fidell, 2007). Alle variablene i undersøkelsen var normalfordelte (Ringdal, 2009). Dataene kan brukes til å sammenligne ansattes gjennomsnittsskåre opp mot leders svar.

3.4.2 Faktor- og reliabilitetsanalyse

For å undersøke hvorvidt dataene passet med de teoretiske begrepene ble det gjennomført faktoranalyse av itemene som skulle representere de fire hovedbegrepene (til sammen 13 begreper) i studien. Hensikten med dette var å kunne konstruere meningsfulle sumskårer (for ansattgruppen) som kunne brukes videre i analysene. Faktoranalysen blir gjort rede for under kapittel 4 Resultater. Reliabiliteten måler faktorenes indre konsistens ved hjelp av Cronbachs alfa (α) som kan variere mellom 0 og 1, der 1 indikerer perfekt reliabilitet. For å si at et indikatorsett har høy reliabilitet og høy indre konsistens bør den ligge nært opp mot 1 og helst over .70 (Ringdal, 2009). Under resultater av faktoranalysen foretar jeg en statistisk reliabilitetsvurdering, noe som styrker reliabiliteten og minsker mulighetene for målingsfeil (Ringdal, 2009).

3.4.3 T-test for uavhengige utvalg

Independent samples test (t-test) analyserer om det er forskjeller i gjennomsnittet av to utvalg. Jeg benyttet meg av SPSS t-test i denne undersøkelsen for å avgjøre om det er signifikante forskjeller mellom skolene på de variablene som er undersøkt. Signifikanttesten forteller meg om jeg skal beholde eller forkaste nullhypotesen.

3.4.4 Frekvensanalyse

Frekvensanalysen vurderer i likhet med deskriptive data hvordan utvalget fordeler seg på en variabel, også kalt univariat analyse. For å bli bedre kjent med dataene og få et bedre grunnlag til sammenligning av ansattgruppene og lederne har jeg valgt å gjennomføre en analyse av frekvensfordelingene. Jeg vil bruke data fra frekvensanalysen som et

supplement til beskrivende data for å forstå og gjøre rede for forskjellene mellom ansattgruppene og forskjellene mellom ansattgruppen og rektor.

3.4.5 Analysemetode av samtaleintervju

I analysen av intervjutranskriberingen valgte jeg å bruke de samme begrepene som ble brukt for de ansatte (basert på faktoranalyse). Intervjuguiden ble på forhånd strukturert inn i de fire hovedbegrepene, holdninger, kompetanse, trygt- og engasjerende arbeidsmiljø og motivasjon. Spørsmålsformuleringene har en åpen formulering med en hensikten om å utdype spørreskjemaet lederne besvarte i innledningen av intervjuet. Transkriberingen ble kodet med fargekoder tilknyttet de ni variablene, drøftet opp mot teori og sammenlignet med leders skåre på spørreskjemaet. Med et utgangspunkt i begrepene blir relevante sitater plukket ut og sitert som konkrete eksempler i resultatdelen. Ut i fra problemstillingen og undersøkelsens oppbygning ble det valgt en blanding av begrepsstyrt- og narrativ metode i analyseringen av funn, der begrepene er klart definert på forhånd og rektor forteller fritt hvordan han praktiserer innenfor definisjonen av begrepene (Kvale & Brinkmann, 2010). Intervjudataene er ment som et supplement til å styrke spørreundersøkelsen, samt å få en mer dybdeforståelse. For eksempel støtter dette sitatet "...jeg håper de opplever at de blir møtt med respekt og at det som blir sagt blir lyttet til." en teori y lederstil. Sitater og skåre på spørreskjema kan sammen gi meg mer utfyllende data til å trekke riktigere slutninger. Sitater og skåre i spørreundersøkelsen kan også sprike noe, eventuelt vil jeg da få dypere grunnlag for spennende drøftninger. Intervjuene analyseres med fokus på mening. Det vil si at det er betydningen av det som sies som blir analysert (Ringdal, 2009).

Når jeg analyserte leders svar opp mot de ansattes, forholdt jeg meg både til kvalitative og kvantitative data. Først sammenlignet og analyserte jeg leders og ansattes skåre fra spørreundersøkelsen opp mot hverandre. Deretter sammenlignet jeg resultatene fra spørreundersøkelsen med sitater fra leders intervjuet. Til slutt trakk jeg noen slutninger om hvordan de menneskelige ressursene ser ut til å bli praktisert på den enkelte skole.

3.5 Forskningsetikk

For å ivareta forskeretikken måtte jeg forholde meg til grunnleggende moral og norm for vitenskapelig praksis. Gjennom forskerperioden har jeg forholdt meg til normer og lover knyttet til det å være forsker og innhenting av data. Dataene ble håndtert på en forsvarlig måte. Min undersøkelse inneholder ikke personopplysninger, men for å være på den sikre

siden valgte jeg å søke Norsk Samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD) om godkjenning av intervjuguide og spørreundersøkelse før jeg satte i gang med datainnsamlingen (Ringdal, 2009). For å ivareta konfidensialiteten til informantene innhentet jeg samtykke til å delta i studiet fra øverste leder. Lederne fikk god informasjon om studiet i forkant og hadde mulighet til å trekke seg når som helst. Både skoler og informanter studien refererer til har fått tildelt fiktive navn, og det er kun jeg som vet hvilke skoler som er med i undersøkelsen (ibid.). Intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert ord for ord til gjennomlesning av informantene. Råmaterialet ble oppbevart på datamaskin i låsbart rom under hele forskningsperioden og vil bli slettet så snart forskningen er over (Ringdal, 2009). Ordlyden i ledernes sitater kan være noe forandret i forhold til transkriberingens ord for ord. Dette valgte jeg å gjøre for å ivareta informantenes verdighet. Spørreskjemaene inneholder ikke personlig data som kan gjenspeiles den enkelte informant og er således helt anonyme (ibid.). Underveis har jeg også fulgt normal forskeretikk med å unngå plagiering, fabrikkering og forfalskning av data. Da dette er en masteroppgave som skal leveres som eksamen til universitetet vil det ikke være noen etiske problemer knyttet til publiseringen av undersøkelsen (Ringdal, 2009).

4. Resultater

I dette kapittelet går jeg nærmere inn på resultatene av analyser som har blitt benyttet i undersøkelsen og kapittelet struktureres som følger. Først presenteres resultatene fra faktoranalysen. Variablene på begrepsnivå blir så presentert og testet i en reliabilitetsanalyse. Resultatene av reliabilitetsanalysen blir redegjort for med begrunnelse for å beholde eller forkaste item. Ledernes beskrivende statistikk og intervju blir så gjort rede for og sammenlignet med hverandre. Deretter ble beskrivende statistikk, frekvensanalyse og t-test benyttet for å sammenligne ansattgruppene. Til slutt ble ansattgruppene sammenlignet opp mot deres respektive ledere.

4.1 Empirisk testing av begreper - faktoranalyse

For å teste hvorvidt de teoretiske operasjonaliseringene kunne bekreftes i datamaterialet, ble det gjennomført en faktoranalyse. Hensikten var følgelig å undersøke hvorvidt det var forsvarlig å konstruere variabler på begrepsnivå. Siden sammenligning mellom gruppene var et hovedpoeng og at hver gruppe hadde færre deltakere enn det som normalt settes som et minstekrav for å oppnå stabile resultater, så ble det faktoranalysene gjennomført for samlet for begge gruppene.

Det ble gjennomført en Principal Component Analysis med Varimax rotasjon og bruk av Kaisers kriterium om en egenverdi på 1 eller mer og en varians på minst 50% (Ringdal, 2009). Som utgangspunkt ble faktorladninger større enn 0,5 vurdert som tilfredsstillende. Deretter ble faktorenes reliabilitet (indre konsistens) testet ved hjelp av Cronbachs alfa (α). Litteraturen anbefaler normalt at Cronbachs alfa bør være over .70 (Ringdal, 2009), men det blir publisert mange studier der målingene har lavere alfa. Jeg valgte derfor å anse alfa på rundt .60 som tilfredsstillende i min studie. Sammenholdt med innholdsanalyser ga dette grunnlaget for konstruksjon av 9 summeskårvariabler. Disse variablene ble brukt i de videre analysene, Under er resultatene presentert mer detaljert.

Holdninger

Faktoranalysen av holdninger delte seg tilnærmet perfekt inn i de to teoretiske faktorene teori x og teori y. Analysen ga to faktorer med egenverdi over 1 som til sammen forklarte 53 % av variansen i itemene. Ladningene for faktor en (teori y) varierte fra .60 til .80 mens ladningene for faktor to (teori x) varierte fra .62 til .70 (oversikt over faktorladninger for holdninger er presentert i appendiks 3). Teori x fikk en relativt lav alfa, $\alpha = .43$. Den kom

altså godt under .60 som jeg i utgangspunktet tillot å være tilfredsstillende. Den lave verdien er mest sannsynlig et uttrykk for at ekvivalensaspektet for denne faktoren er for dårlig, og at itemene i indeksen eller sumskårene korrelerer for lite med hverandre. Årsaken er antagelig at indeksen kun består av tre items, noe som har resultert i item som spriker. Begrepet burde være operasjonalisert med flere uavhengige indikatorer for å gi en mer tilfredsstillende intern konsistens (Kleven, 2002). Reliabiliteten i undersøkelsen kan også ha blitt påvirket av stabilitetsaspektet ved at resultatet kan være avhengig av medarbeiderens svingninger i trivsel på jobben eller relasjon til rektor (ibid.). For eksempel kan det ha vært en vanskelig konflikt eller diskusjon med leder rett før undersøkelsen fant sted. Slike hendelser kan gi vesentlig lavere skåre enn om dette hadde blitt målt tre dager tidligere. Det er vanskelig å gardere seg mot tilfeldige målefeil og de vil alltid være til stede (Kleven, 2002). Dersom jeg hadde valgt å kutte faktor to (teori x) ville den gjenstående faktoren (teori y) kun ha forklart 33% av den samlede variansen, noe som ikke anses for å være tilfredsstillende. Jeg har derfor valgt å beholde teori x, men må hele tiden ta forbehold om lav reliabilitet når jeg bruker dataene fra ansattgruppene i analyser og drøftninger. I ettertid ser jeg at jeg ideelt sett burde ha foretatt en faktoranalyse på minimum 10 respondenter i en pilot undersøkelse for å unngå å få faktorer med lav alfa med i undersøkelsen (Ringdal, 2009). Teori y har en alfa jeg kan anse som tilfredsstillende på $\alpha = .59$.

Kompetanse

Analysen av kompetanse fordelte seg i de fire faktorene, utviklingsfokus, læringsfokus, samarbeidsfokus og fokus på ansvar og struktur. Alle faktorer hadde en egenverdi over 1, og som til sammen forklarte 66% av variansen i itemene. Ladningene i faktor en (utviklingsfokus) varierte fra .56 til .81, faktor to (læringsfokus) varierte fra .60 til .85, faktor tre (samarbeidsfokus) varierte fra .58 til .83 og faktor fire (fokus på ansvar og struktur) varierte fra .61 til .81. (oversikt over faktorladninger for kompetanse er presentert i apendiks 4). Faktor tre (samarbeidsfokus) inneholder et item (K2) som har en litt lav ladning (.580) og en moderat kryssladning (.439). Jeg vurderte å kutte item K2, men valgte å beholde det for å opprettholde reliabiliteten i faktoren. De tre første faktorene under kategorien kompetanse har en god alfa. Faktor en $\alpha = .72$, faktor to $\alpha = .74$ og faktor tre $\alpha = .77$, mens den fjerde har en dårlig $\alpha = .41$. Jeg valgte derfor å forkaste den fjerde faktoren på grunn av lav reliabilitet og liten relevans for min problemstilling. Jeg er redd den ville skapt mer støy enn oppklaring hvis jeg hadde valgt å ta den med (Ringdal, 2009).

Trygt og engasjerende arbeidsmiljø

Faktoranalysen for trygt- og engasjerende arbeidsmiljø fordelte seg i de to faktorene trygghet og engasjement. Begge hadde en egenverdi på over en og samlet forklarte faktorene en varians på 68% av itemene. Faktor en (trygghet) varierte fra .51 til .80 og faktor to (engasjement) varierte fra .86 til .89. (oversikt over faktorladninger for trygt- og engasjerende arbeidsmiljø er presentert i appendiks 5). Trygghet hadde en $\alpha = .63$ anses for å være tilfredsstillende, mens engasjement hadde en $\alpha = .43$ som anses for å være lav. I utgangspunktet så plasserte faktoranalysen item TEA6 under faktor en med en relativt lav ladning (.507), men samtidig viste den en moderat kryssladning med faktor to (.374). Ordlyden på item TEA6, ”min leder engasjerer oss gjennom skolens prosjekter”, passet mye bedre inn i faktor to som handler om engasjement. Jeg forsøkte derfor å flytte item TEA6 over til faktor 2 for å se om det kunne styrke reliabiliteten i faktoren. Resultatet var at reliabiliteten ble høyere i begge faktorene og jeg valgte å gjennomføre flyttingen. Etter å ha flyttet item TEA6 over til faktor to hadde trygghet en $\alpha = .80$ og engasjement en $\alpha = .63$, noe som noe som anses for å være god og tilfredsstillende.

Motivasjon

Faktoranalysen av motivasjon delte seg inn i de tre faktorene, indre stimulerende, ytre stimulerende og en som var litt udefinerbar som jeg kommer tilbake til senere. Analysen ga altså tre faktorer som alle hadde egenverdi over en og som til sammen forklarte 63% av variansen i itemene. Ladningene for faktor en (indre stimulerende) varierte fra .61 til .80, ladningene for faktor to (ytre stimulerende) varierte fra .63 til .75 og ladningene for faktor tre (den udefinerbare) varierte fra -.66 til .81. (oversikt over faktorladninger for motivasjon er presentert i appendiks 6). Den tredje faktoren inneholdt to items som kan se ut til å måle i hver sin retning i og med at faktoren hadde en $\alpha = -.79$ og item M1 er ment for å måle ytre, nesten amotivert tilstand mens item M10 er ment for å måle den mest autonome formen for indre motivasjon. Jeg prøvde å reversere item M10, men utilfredsstillende konsistens ($\alpha = .44$) gjorde at jeg valgte å forkaste den udefinerbare faktor tre. Indre- og ytre stimulerende fikk en god- og en tilfredsstillende alfa på henholdsvis .73 og .65. Item M7 ladet høyest (.630) til faktor to (ytre stimulerende), og kryssladet svakt (.320) med faktor en (indre stimulerende). Ordlyden på item M7, ”jobben min er så interessant at jeg holder meg faglig oppdatert og søker videreutvikling uoppfordret”, er ment for og passer best i faktor en (indre stimulerende). Det ble derfor rart for meg å beholde den i faktor to som måler ytre motivasjon og jeg valgte derfor å kutte den.

Ut fra analyse og drøfting kom jeg frem til de ni begrepsvariablene, teori x, teori y, utviklingsfokus, læringsfokus, samarbeidsfokus, trygghet, engasjement, indre stimulerende og ytre stimulerende som ser ut til å holde tilfredsstillende krav for ytterligere analyser (Ringdal, 2009).

4.2 Er det forskjell mellom lederne på de to skolene med hensyn hva de vektlegger i forvaltningen av skolens ressurser?

I dette kapittelet blir først ledernes svar sammenlignet ut i fra spørreundersøkelsen, for deretter å sammenligne ledernes svar i intervjuene. Underveis vises det til noen antagelser eller tendenser som vil bli drøftet videre opp mot teori under kapittel 5. Drøftning.

4.2.1 Sammenligning av ledernes skåre fra spørreskjema

I og med at det vurderes svar fra to enkeltindivider og ikke en gruppe, er det ikke mulig å signifikant teste disse svarene.

Tabell 2 *Ledernes svar*

Holdninger						Kompetanse				Trygt- og engasjerende arbeidsmiljø				Motivasjon			
Teori x		Teori y		Utviklingsfokus		Læringsfokus		Samarbeidsfokus		Trygghet		Engasjement		Indre stimulerende		Ytre stimulerende	
Knausen	Rødal	Knausen	Rødal	Knausen	Rødal	Knausen	Rødal	Knausen	Rødal	Knausen	Rødal	Knausen	Rødal	Knausen	Rødal	Knausen	Rødal
2.67	3.00	3.67	3.67	4.00	4.00	4.00	4.33	5.00	4.67	4.00	4.00	3.67	3.33	3.75	4.00	2.33	3.67
Ledernes svar på en skala 1 = svært uenig, 2 = uenig, 3 = verken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = svært enig.																	

Ledernes svar på en skala 1 = svært uenig, 2 = uenig, 3 = verken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = svært enig.

Begge lederne rapporterer likt og sier seg enige i at de har en teori y rettet holdning (3.67), et utviklingsfokus (4.00) og at de legger til rette for et trygt arbeidsmiljø (4.00). Rektor ved Rødal skole rapporterer videre noe høyere skåre i subbegrepene indre stimulerende motivasjon (4.00 mot 3.75), teori x (3.00 mot 2.67) og læringsfokus (4.33 mot 4.00), mens rektor ved Knausen skole rapporterer høyere skår for samarbeidsfokus (5.00 mot 4.67) og engasjement (3.67 mot 3.33). Teori x og engasjement skiller seg noe ut med lavere skåre enn de andre subbegrepene. Skårene for Teori x forteller meg at rektorene i litt ulik grad er verken er enige eller uenige i at de praktiserer teori x relaterte holdninger. Årsaken til at rektor ved Rødal svarer noe lavt på engasjement kan ha å gjøre med beskjedne bevilgede midler til kurs og videreutdanning, så vel som hans følelse av å lykkes i å engasjere gjennom interne prosjekter. Størst forskjell mellom lederne er det på subbegrepet ytre stimulerende motivasjon. Knausen skole er nærmest uenige i at hans ansatte motiveres av ytre krefter, mens rektor ved Rødal så og si er enig.

Kort oppsummert rapporterer rektor ved Rødal skole høyest skår i kategoriene teori x, læringsfokus, indre- og ytre stimulerende motivasjon, mens rektor ved Knausen skole rapporterer høyest skåre i kategoriene samarbeidsfokus og engasjement. Får å få et dypere innblikk i datamaterialet må det ses i samsvar med sitater fra samtaleintervjuet.

4.2.2 Sammenligning av ledernes svar i samtaleintervjuene

Kriteriene for utvalgte sitater fra intervjuene er også her valgt med utgangspunkt i de fire begrepene holdninger (teori x og teori y), kompetanse (utviklingsfokus, læringsfokus, og samarbeidsfokus), trygt og engasjerende arbeidsmiljø (trygt og engasjerende) og motivasjon (indre- og ytre stimulerende). Som nevnt i etikkapittelet, så har jeg av hensyn til informantene måtte skrive om noen av sitatene da de originale ble litt for muntlige og litt usammenhengene. Men meningsinnholdet av sitatene er likevel det samme (transkripsjonen av intervjuene ligger vedlagt i appendiks 13). Fordi jeg har valgt et design med både en kvantitativ og en kvalitativ del har jeg på grunn av plassmangel valgt å referere til sitater nummerert i tabell framfor å sitere direkte i teksten. Sitatene er systematisert med samsvarende nummer i tabell og tekst for at det skal være lettere å finne frem (tabellene ligger vedlagt i appendiks 7 og 8). Enkelte sitater kan høre hjemme i flere nærliggende kategorier som for eksempel teori y og trygt arbeidsmiljø og kan derfor bli referert til mer enn en gang.

Holdninger

Begrepet holdninger består av de to subbegrepene teori x og teori y. Rektor ved Knausen skole (offentlig) fremtrer som en bevisst og engasjert leder, samtidig som at han er opptatt av at alle må jobbe sammen i hovedsakelig en flat struktur med gjensidig respekt og medbestemmelse (ref. til sitat 0, 1, 2 og 3). Men han gjentar flere ganger at det er viktig med en tydelig ledelse og at han kan slite litt med å delegere oppgaver og gi fra seg kontrollen (4). Her kan det virke som om han egentlig har og vil ha en hierarkisk struktur, men at det er ”politisk korrekt” at den skal være flat. Rektor sier at organisasjonen hovedsakelig bærer preg av en flat struktur, men det fremkommer ikke noe tydelig flat struktur i det han beskriver (5). Rektor ser ut til å være en leder som liker å ha det overordnede ansvaret, og sier selv at han sliter med å gi fra seg kontrollen og delegere oppgaver (6). Dette ”kontrollbehovet” er noe han er svært bevisst på, og det første han nevner når han blir spurt hva han kunne tenkt seg å endret på for å bli en bedre leder (7).

Rektor ved Rødal skole (privat) sier han er uredd og gjennomfører det han setter seg som mål å gjennomføre (9). Men samtidig virker han som en veldig diplomatisk og samarbeidende leder (8,9,10). Han ønsker å legge til rette for at lærerne skal få arbeide som de selv ønsker og ser ingen grunn til at han ikke skal gjøre det (11,12). Rektor sier skolen har en ideologi om at mennesket skal være i sentrum, men at det ikke kan være slik at alle kan få viljen sin selv om ledelsen skal lytte og høre på hva de har å si (13). Den litt mer flatere strukturen forsterkes ved at han ønsker å ha en lav terskel for å komme til ledelsen og bruke dem i vanskelige perioder (14). Han ønsker at han som leder skal være tilstede der hvor de ansatte er (15) og forsøker å gjøre noe med det ved til tider å være tilstede i undervisningen.

Rektor sier altså at det er en løsere ledelse ved skolen (8), og at lærere er veldig opptatt av å lede seg selv (16), men samtidig er også han tydelig på at det også er en hierarkisk struktur i den forstand at ledelsen må være de som har det siste ordet og tar de siste avgjørelsene (19). Ellers betegner rektor et bilde av en relativt flat eller teori y rettet struktur det sjelden tas beslutninger uten at de ansatte føler at de har vært med å påvirke beslutningen underveis (18). Han mener arbeidsplassen ikke er preget av kontroll, men at kontroll av og til kan være nødvendig (20,21). Det kan virke som om rektor ved Rødal er en mer demokratisk og teori y rettet leder enn det han selv er klar over. Han understreker behovet for hierarki og kontroll til tider, men samtidig virker det som om det er en overvekt av teambasert- og samarbeidende drift.

Oppsummert kan det for meg virke som om rektor ved Knausen skole ønsker å fremtre som en leder preget av teori y og flat struktur, men som sliter med å gi fra seg kontrollen. Sitatene er preget av både en teori y og teori x holdning, mens hans svar på spørreundersøkelsen viser en klar overvekt på teori y. Selv om rektor ved Rødal skole sier at det er ledelsen som til syvende og sist bestemmer er sitatene preget av en overvekt teori y baserte holdninger, noe som også stemmer overens med hva han har svart i spørreundersøkelsen. Det kan for meg virke som om han ønsker å fremtre som en mer kontrollerende leder enn det han egentlig gjør. Jeg får altså inntrykk av at rektor ved Knausen skole er både preget av en teori x og en teori y holdning, mens rektor ved Rødal skole er mest preget av en teori y holdning.

Kompetanse

Begrepet kompetanse består av de tre subbegrepene utviklingsfokus, læringsfokus og samarbeidsfokus. Rektor ved Knausen skole kategoriserer seg som en leder som vil mye og er svært opptatt av utvikling (22). Han innrømmer at han kan bli litt ivrig og tror nok at

noen til tider vil oppfatte han som litt for utålmodig og at han har en tendens til å gå litt for fort frem, men at han selv synes det går i et passe tempo (23,24). Det kan virke som om dette er en leder som vil veldig mye, men som muligens jobber litt mer alene enn i team med de ansatte. Eller det kan være han er litt for utålmodig og ikke lar personalet bearbeide endringer over tid. Noe som kan føre til liten følelse av eierskap og tilhørighet til prosjektet.

Når rektor skal ansette nye medarbeidere ser han etter en kombinasjon av formell kompetanse, holdninger til utvikling og evnen til å kunne samarbeide med andre. Han påpeker viktigheten av å utfylle hverandre og at de på den måten kan bli bedre (3,25,26,27,28). Her viser rektor en teori y rettet tanke med fokus på samhandlingen der vi sammen kan utrette mer enn hva vi kan gjøre alene. Når han skal ansette nye er det også veldig viktig at kandidaten er strukturert og trygg, men samtidig har hjerterom og kjærlighet til elevene. Kandidaten må også ha ambisjoner på elevenes vegne og yte sitt ytterste for å oppnå gode resultater (29,30,32). Rektors fokus på utvikling er stort, og kandidaten bør ikke være redd for å prøve og feile, det er slik man kan lære og utvikle seg mener rektor (31). Fleksibilitet er et nøkkelord som går igjen når rektor ved Knausen skole snakker (33,34). Fleksibilitet og utviklingsfokus hos de ansatte blir verdsatt og rektor legger til rette for at de ansatte skal kunne utvikle seg etter beste evne. Han understreker at økonomien setter begrensninger, men at han forsøker å legge til rette så godt han kan innenfor de rammene han har til rådighet. Han åpner blant annet for at de ansatte som ønsker å utvikle seg ytterligere kan ta deler av sin stilling ved en videregående skole eller høyskolen i nærheten. Dette er et tilbud som også kan bidra til å berike fagmiljøet på Knausen skole (35). Rektor ytrer at samarbeid og læring av hverandre er viktig, men det er fleksibilitet og utvikling som vektlegges mest i rektorens svar. Rektor vil altså få til veldig mye og tankene er veldig gode, men lykkes han i å motivere de ansatte til å føle den samme iveren som han selv gjør?

På Rødal skole må en mulig kandidat gjennomføre en prøvetime for å vise hvordan de kommuniserer med elevene (36). Rektor mener den naturlige håndteringen av elevene forteller mye mer om læreren enn hva en god cv og en intervjusamtale kan gjøre. Han legger til at den faglige kompetansen også er viktig i og med at de er en skole som skal utdanne elever etter de samme faglige krav som i en offentlig skole (37). Rektor ser altså nødvendigheten i faglig dyktighet, men samtidig er samhandling med elever og følelsen av identitet til skolen og det den står for ennå viktigere (38,39,40,41). Kandidaten må passe inn i skolens ideologi og hva den står for. Rektor tenker det er viktig, både for å ivareta den

ansattes og skolens interesser. Rødal skole har et styre som setter opp nye satsningsområder for utvikling hvert år og det er rektors oppgave å sørge for at skolen gjennomfører satsningsområdene, men utover dette snakker rektor lite om videreutvikling (42). Når det er sagt så får jeg ikke så mye informasjon om hva disse satsningsområdene går ut på. Det kan derfor være mulig at skolen jobber mer med skoleutvikling enn hva jeg får inntrykk av gjennom intervjuet. Det oser derimot av fokus på personlig egnethet, relasjonskompetanse både i forhold til andre ansatte og elever, samt deres ideologiske forhold til at det er en kristen skole. Det kan virke som om dette går foran, mens fokuset på fagkompetanse, utvikling og læring kommer sekundert.

Oppsummert kan det i sitatene virke som om rektor ved Knausen skole er fokusert på alle de tre kategoriene utvikling, læring og samarbeid, men at det er en klar overvekt på utvikling og dernest samarbeid. I hans svar på spørreundersøkelsen sa han seg enig i at han fokuserte på alle tre subbegrepene, men samarbeid ble vektet sterkest. Rektor ved Rødal skole sier at faglig dyktighet er viktig, men det er personlighet, ideologi og relasjonskompetanse som fremtrer som viktigst i sitatene. Utvikling og læring snakker han også en del mindre om enn samarbeid. I spørreundersøkelsen sier han seg enig i at han fokuserer på alle tre kategoriene i følgende rekkefølge; samarbeid, læring og utvikling. Det er riktignok samarbeidsfokuset jeg kan se mest av i sitatene også, men jeg ser mindre fokus på læring og aller minst fokus på utvikling. Ut i fra intervjuet får jeg altså inntrykk av at Knausen skole er den mest utviklende og lærende skolen, mens begge skolene har et stort fokus på samarbeid. I så fall så betyr dette at intervjudataene ikke er helt konsistente i forhold til svarene på spørreskjemaet der rektor ved Rødal skole rapporterte noe høyere fokus på læring (4.33) enn det rektor ved Knausen skole gjorde (4.00). Når det er sagt så sier begge seg enige i at de fokuserer på læring, noe som er naturlig når de er øverste leder for en skole. Marginene for hvem av de som fokuserer mest på læring er små og svarene i intervjuet gav et annet bilde enn i spørreskjemaet. Det vil derfor bli interessant å se disse dataene opp mot hva de ansatte mener.

Trygt og engasjerende arbeidsmiljø

Begrepet trygt- og engasjerende arbeidsmiljø består av de to subbegrepene trygghet og engasjement. Rektor ved Knausen skole forsøker å skape trygghet ved å vise de ansatte respekt, lytte til dem og være der hvor de ansatte er for å vise interesse (2,43). Han er alltid ute i klasserommene en time i forbindelse med medarbeidersamtalene hvor målet er at de ansatte skal føle at han ser dem i den jobben de gjør (52). Han prøver å være lyttende i medbestemmelsesmøter og skape kontakt med alle ved å "flytte seg rundt" på

personalrommet (44,45). Ellers nevner han at raushet, gjensidig tillit og respekt er viktig for at de ansatte skal føle seg trygge på arbeidsplassen (46,47,48). Videre ser rektor på personalledelsen som en utfordring. Det er vanskelig å se alle og verdsette de for den gode jobben de gjør, selv om de kanskje tenker litt annerledes (49). Det kan virke som om rektor ved Knausen skole forventer mye av den ansatte og at han har vanskeligheter med å verdsette de som kanskje ikke innfrir like godt etter forventningene. Videre ønsker han å bry seg ved å være mer til stede i klasserommet. Tanken til rektor er god og kan ha en tryggende og engasjerende effekt, men samtidig kan det også gi en mer følelse av en observatør og kontrollør enn en støttende medspiller som skaper trygghet når han kommer kun en time før medarbeidersamtalen. Satsningen på et engasjerende miljø ser ut til å henge godt sammen med rektors utviklingsfokus. Rektor ønsker å skape gode temaer for refleksjon og diskusjon (50). Og som nevnt tidligere kan det være engasjerende for de ansatte å få mulighet til å ta deler av sin stilling ved en annen skole i en periode (51). Også etterutdanning ønsker de å legge til rette for med timeplanen, men økonomisk har de ikke noe å tilby. Økonomien er som nevnt tidligere et hinder, og ideelt sett skulle rektor ved Knausen skole ønske at hver lærer kunne fått permisjon med lønn til videreutdanning hvert femte år (54,55). Rektors resultat- og utviklingsfokus kan påvirke både trygghet og engasjement i både positiv og negativ retning.

Rødal skole skaper trygghet på arbeidsplassen ved å ha lav terskel inn til ledelsen. De vil være der for de ansatte hvis noe skulle være vanskelig, være lyttende og ha fokus på at alle skal trives på jobben (9,56,57). I tillegg har rektor tro på å skape trygghet gjennom felles sosiale opplevelser og legger stor vekt på at det skal være trivelig å være på skolen (58,59,60). Gjennom felles regler uten særbehandling for alle skapes det også forutsigbarhet og trygghet for lærere og elever mener rektor (61). Rektor ved Rødal skole har et stort fokus på å være der for de ansatte som en støtte ved behov og legger til rette for at det skal være trivsel på arbeidsplassen. Det kan derfor se ut til at rektor lykkes med å skape et trygt- og positivt arbeidsmiljø. I likhet med Knausen skole er det også her en økonomisk begrensning for hvor mye etter- og videreutdanning de kan tilby, men de forsøker å fordele midlene jamt utover slik at fag og team får noe etter og videreutdanning innimellom (62). Her kan det virke som om privat skole skiller de seg litt fra offentlige skole, som har mer klare satsningsområder når det gjelder etter- og videreutdanning. Mens kursing innen kristendomsideologien ser ut til å være mer klart avsatt med kurs for nyansatte i hva DELK (Det evangelisk-lutherske kirkesamfunn) er for noe, eget kurs for kristendoms lærerne hvert år og felles personalkurs annen hvert år (63,64). Rektor tror de

har en fordel i at de har et mer eierforhold til pengene i og med at menigheten samler inn penger og gir det til skolen (65,66). Han tror eierforholdet til penger og bruk kan være både engasjerende og motiverende i seg selv. Rødal skole har et stort fokus på trivsel og identitetsfølelse til skolen, noe som gir en følelse i at de mestrer å skape en mer samarbeidende teamfølelse enn det Knausen skole klarer.

Oppsummert kan det for meg virke som om rektor ved Knausen ønsker å skape et trygt arbeidsmiljø, men muligens ikke legger nok tid og energi i det for å lykkes så godt som det er ment å gjøre. Videre virker han som en engasjert leder som gjør det han kan for å legge til rette for at de ansatte skal få videreutviklet seg gjennom etter- og videreutdanning. Det er nok heller de økonomiske rammene som setter begrensningene. Jeg får lite inntrykk av at rektor engasjerer gjennom interne prosjekter, men jeg går ut i fra at han engasjerer gjennom å vise de ansatte tillit, medbestemmelse og lar de arbeide i selvstendige team. I spørreundersøkelsen svarte han seg enig i at det både er et trygt- og engasjerende arbeidsmiljø ved skolen. Det vil derfor bli interessant å se om de ansatte føler den samme tryggheten rektor mener han legger til rette for. Rektor ved Rødal skole jobber mye for at de ansatte skal ha det bra, bli sett og få støtte. Ut i fra sitatene kan det virke som om han legger mer tid og ressurser i å få den enkelte til å trives og ha det bra enn det rektor ved Knausen skole gjør. Det virker derimot som om rektor Rødal ikke er like flink som rektor Knausen til å skape engasjement på arbeidsplassen. Han nevner noen kurs i kristendom og DELK og at de ellers prøver å fordele midler jevnt over, men jeg får ikke like mye inntrykk av tilretteleggelse for engasjement internt som rektor ved Knausen forteller om. Jeg får altså et inntrykk av at Knausen skole er den mest engasjerende skolen, mens Rødal skole er den mest trygge skolen.

Motivasjon

Begrepet motivasjon består av de to subbegrepene ytre stimulerende og indre stimulerende. Rektor ved Knausen skole tror sitt engasjement for jobben smitter over på de ansatte og er med på å motivere dem. Han tror måten nye problemstillinger blir presentert på har mye å si for om det skapes motivasjon eller ikke (67). Og da er det viktig at de klarer å se mulighetene som ligger i utfordringene (68). Samtidig er det viktig å legge til rette for nok av tid og rom for å ha overskudd til å se mulighetene. Han ser altså viktigheten i å gi tid og rom, men samtidig sier han tidligere i intervjuet at han er utålmodig og at han antagelig går litt fort fram. Rektor mener også det kan være lurt å jobbe med relasjoner og knytte til seg noen som kan være med å trekke i trådene (69). Det vil alltid være noen som er negative til nye utfordringer og forandringer, og rektor er bevisst på at det ikke alltid er like lett å få

med seg alle. Men med tid tror han de fleste mestrer å snu negativitet til mer eller mindre positivitet (70,71,72). Rektor mener det er vanskelig å påvirke den indre motivasjonen dersom den ytre motivasjonen ikke er til stede. Han mener derfor at ekstra belastning i jobben bør belønnes, samtidig som skolen må vise at satsningen har betydning gjennom bevilgninger (73,74,75,76). Rektor mener altså at det er riktig å motivere gjennom ytre stimuli for ekstra arbeid, men samtidig tror han at lærere har en annen motivasjon enn lønnen, og nevner både kallet og ønsket om å jobbe med barn og unge (77,78). Likevel legger han til at det antagelig ville vært positivt for skolen dersom det hadde vært flere midler til belønning for merarbeid. Og at flere muligens hadde jobbet mer for å utvikle seg da (79). Motivasjon er vanskelig å tolke da en ytre stimuli kan gå over til å bli en indre gjennom følelse av autonomi og det er den enkelte som må svare for om de føler autonomien eller ikke, det vil derfor bli interessant å se de ansattes resultater opp mot den respektive leder. For meg gir disse sitatene uttrykk av at rektor taler for at de ansatte både stimuleres av indre- og ytre motivasjon.

Rektor ved Rødal skole tror han er med på å motivere lærerne ved å vise at han gjør en ordentlig forhåndsjobb og at han lytter til deres tilbakemeldinger og innspill. Videre mener han at motivasjon er noe som finnes i oss, som ikke kan pålegges, men legges til rette for. For å legge til rette for å motivere mener rektor at han bør bruke tid på å snakke med de ansatte og være der for dem når de trenger hjelp. Han tror det er med på å gjøre noe med motivasjonen (80). I tillegg tror han det er viktig at de får jobbe med noe de har lyst til å jobbe med (81). Han tror også han kan påvirke de ansattes indre motivasjon ved å vise og bekrefte at han ser hva de gjør og skryte av dem (82,83). Ellers så påpeker han at lærere er ”en gjeng med sjefer” og at det er viktig at de får føle at de er med i prosessen. I tillegg prøver han å lytte til de ansattes ønsker om hvordan de ønsker å ha det (84,85). Det å følge opp og gjøre forandringer lærerne selv ønsker tror han gjør noe med motivasjonen. I tillegg bruker han også ytre stimulert motivasjon, som for eksempel tid eller lønn, for å motivere til ekstra arbeid. De har et pluss/minus system av timer som gjør at lønnen alltid går til dem som tar timene (86,87,88). På denne måten er det rettferdighet ved at den som jobber får pengene og det er med på å motivere mener rektor. Rektor bruker også ekstra lønn for å motivere til arbeid som kan gi ekstra belastning til teamledere og mellomledere. Men igjen tar han opp en ekstra indre motivasjon hos alle på grunn av nærheten til pengene og tilhørigheten til menigheten. Rektor tror at avstanden til pengene i offentlige skole kan bli for stor, og at de ansatte ikke har den samme eierskapsfølelsen som de har. På grunn av dette mener han de ansatte er mer motiverte og villige til å strekke seg litt ekstra (90,91).

Rektor ved Rødal skole er opptatt av å være et medmenneske og være til stede for de ansatte, noe som er bra og kan virke motiverende. Spørsmålet er om det er nok til å gi en følelse av indre motivasjon og drivkraft?

Oppsummert kan det se ut som at rektor ved Knausen skole motiverer gjennom eget engasjement i en utviklingsprosess, mens rektor ved Rødal motiverer hvert menneske gjennom den enkeltes behov. Ut i fra sitatene virker det som om rektor ved Knausen mener de ansatte motiveres både av en indre- og ytre motivasjon, mens i spørreundersøkelsen sa han seg enig i at de drives av indre motivasjon og uenig i at de drives av ytre motivasjon. Kan det være han tror kallet og den indre lysten til å undervise er mye sterkere enn andre påvirkningskrefter? Ut i fra sitatene til rektor ved Rødal skole kan det også se ut til at han mener de ansatte motiveres av både indre- og ytre motiverende faktorer, noe som stemmer godt overens med svarene i spørreundersøkelsen. Men han mener de ansatte har en høyere grad av indre motivasjon på grunn av tilhørighet og eierskap til menigheten, noe som kan være årsaken til at indre motivasjon skårer noe høyere enn ytre. (Fullstendig transkripsjon av intervjuene ligger i appendiks 14 og 15)

4.3 Er det forskjell mellom de to ansattgruppene i hvordan de oppfatter sin skoles forvaltning av menneskelige ressurser?

I dette kapittelet vil jeg først gjøre rede for de ansattes resultater ved hjelp av beskrivende statistikk for ansattgruppene ved de to skolene. Først vil jeg vise til hvilke resultater gjennomsnittssvarene til den enkelte skole kan indikere for deretter å gå dypere inn i den beskrivende statistikken ved å drøfte skjevhet, kurtosis og hvilke valg jeg har tatt for videre analyser. Til slutt vil jeg sammenligne de to skolene gjennom drøftning av signifikante forskjeller og hvilke indikasjoner resultatene generelt kan si meg.

4.3.1 Beskrivende statistikk for hver av ansattgruppene

Tabellen nedenfor viser fordelingsmønstrene over beskrivende statistikk for ansattgruppene. Case 1 indikerer den offentlige skolen (Knausen skole) og case 2 indikerer den private skolen (Rødal skole). Tabell 2 viser hvordan skårene på de ni variablene fordeler seg i en skala på fem fra svært uenig (1), uenig (2), verken enig eller uenig (3), enig (4) og svært enig (5).

Tabell 3 *Beskrivende data av det samlede utvalget*

	Case 1		Case 2				
Variabel	Mean	Std.	Mean	Std.	Skewness	Kurtosis	Cronbachs α
Teori x	2.35	.564	2.19	.659	-.364	-.450	.43
Teori y	3.44	.630	3.78	.586	.041	-.336	.59
Utviklingsfokus	3.91	.387	3.41	.571	-.309	1.410	.72
Læringsfokus	3.95	.505	3.62	.648	.058	-.019	.74
Samarbeidsfokus	4.11	.526	4.09	.469	.009	.215	.77
Trygghet	3.74	.532	4.34	.513	-.574	.630	.80
Engasjement	3.33	.727	3.35	.569	-.551	-.214	.63
Indre stimulerende	3.59	.571	3.72	.609	.179	-.850	.73
Ytre stimulerende	3.60	.576	3.26	.628	-.644	1.947	.65

Case 1 = Knausen skole og case 2 = Rødal skole

Det er vesentlig å finne verdier for standardavvik, skjevhet og kurtosis som ikke utgjør en trussel for videre analyser. I denne undersøkelsen er kravet for normalfordeling, ved skjevhet og kurtosis, satt mellom ± 2 . Alle mine variabler ligger innenfor og er således normalfordelte. For videre analyse og drøftning av beskrivende data har jeg valgt å ta for meg de variablene som er signifikante med $p < 0.05$. Det utgjør de variablene som gjennom t-testen viser en signifikant forskjell mellom ansattgruppene. Selve signifikanttestingen (t-testen) av de to uavhengige utvalgene (case 1 og case 2) vil jeg gjøre rede for under kap. 4.3.2 Sammenligning av ansattgruppene. Standardavviket på alle variablene er godt under 1, noe som i en svarskala fra 1-5 indikerer at flesteparten i utvalget er relativt enige i utsagnene. Tall over tre viser at de er mer enige enn uenige, mens tall under tre viser at de er mer uenige enn enige. I appendiks 9 er det vedlagt frekvenstabeller som blir brukt for å visualisere de signifikante forskjellene.

4.3.2 Sammenligning av ansattgruppene

Funn av signifikante forskjeller ved hjelp av t-test

Jeg har valgt å gjennomføre en "independent samples test" (t-test) for sammenligning av variablene (summeskår) for de to skolene. Jeg ønsker med denne testen å finne ut hvilke variabler som viser signifikante (p) forskjeller mellom de to skolene. Jeg har satt grensen til å forkaste H_0 -hypotesen dersom $p = < 0.05$. Størrelsen på frihetsgraden (t) indikerer forskjellen mellom ansattgruppene, jo høyere frihetsgrad jo større er forskjellen.

Resultatene vil gi meg interessante funn som jeg kan drøfte opp mot teori, ledernes svar og sammenligne skolene.

Tabell 3 *T-test for to uavhengige variabler - Knausen- og Rødal skole*

	Test for varians		Mean		T-test for likestilling av gjennomsnitt	
	Sig.	Lik/ulik	Knausen	Rødal	t	p
Teori x	.251	ulik	2.35	2.19	1.159	.250
Teori y	.612	lik	3.44	3.78	-2.395	.019*
Utviklingsfokus	.060	ulik	3.91	3.41	4.371	.000**
Læringsfokus	.097	ulik	3.95	3.62	2.411	.019*
Samarbeidsfokus	.595	lik	4.11	4.09	.109	.913
Trygghet	.910	lik	3.74	4.34	-4.979	.000**
Engasjement	.092	ulik	3.33	3.35	-.122	.904
Indre stimulerende	.891	lik	3.59	3.72	-.949	.346
Ytre stimulerende	.885	lik	3.60	3.26	2.410	.019*

Sig. >0.5 forutsetter lik varians, sig. <0.5 forutsetter ulik varians

P=<0.05*, p=<0.01**

Holdninger

Teori x

For teori x var gjennomsnittene henholdsvis 2.35 for Knausen, og 2.19 for Rødal skole. T-test for uavhengige utvalg (t (frihetsgrader) = 1.159, $p = .250$) indikerer at det ikke var en signifikant forskjell mellom skolene. Personalet på begge skolene ser altså ut til å oppleve skolens HRM som lite preget av teori x med skårene på 2.35 og 2.19. I og med at forskjellene som vises ikke er store nok til å anses som signifikante kan jeg ikke trekke noen slutninger ut i fra disse skårene.

Teori y

For teori y var gjennomsnittene henholdsvis 3.44 for Knausen, og 3.78 for Rødal skole. T-test for uavhengige utvalg (t (frihetsgrader) = -2.395, $p = .019^*$) indikerer at det er en signifikant forskjell mellom skolene. Skårene på 3.44 og 3.78 indikerer altså at personalet på begge skolene opplever en HRM som er mer preget av teori y. Den signifikante forskjellen indikerer at personalet ved Rødal skole (privat) opplever at sin rektor har en høyere grad av teori y rettet holdning enn hva personalet ved Knausen (offentlig) skole opplever. Resultatene kan bety at rektor ved Rødal skole har en mer bevisst bruk av menneskelige ressurser, eller at han har en generelt annerledes tilnærming sine ansatte enn det rektor ved Knausen skole har. Ved Knausen skole kan det bety at det er flere som er usikre på hva de mener om rektors holdninger til de ansatte. Det kan være at rektor ved

Knausen skole praktiserer holdninger som passer begge retningene (visualisering av forskjellene kan ses i appendiks 10 figur 1).

Kompetanse

Utviklingsfokus

For utviklingsfokus var gjennomsnittene henholdsvis 3.91 for Knausen, og 3.41 for Rødal skole. T-test for uavhengige utvalg (t (frihetsgrader) = 4.371, p = .000**) indikerer at det er en signifikant forskjell mellom skolene. Personalet ved begge skolene opplever altså at rektor har et utviklingsfokus med skårene 3.91 og 3.41, men personalet ved Knausen skole opplever en høyere grad av fokus på utvikling enn det personalet ved Rødal skole gjør. Resultatene kan tyde på at rektor ved Knausen skole er mer utviklingsorientert enn rektor ved Rødal skole, noe som stemmer godt overens med funn fra ledernes uttalelser (visualisering av forskjellene kan ses i appendiks 10 figur 2).

Læringsfokus

For læringsfokus var gjennomsnittene henholdsvis 3.95 for Knausen, og 3.62 for Rødal skole. T-test for uavhengige utvalg (t = 2.411, p = .019*) indikerer at det er en signifikant forskjell mellom skolene. Skårene på 3.95 og 3.62 indikerer at personalet ved begge skolene opplever at rektor har et læringsfokus, men den signifikante forskjellen forteller at personalet ved Knausen skole opplever høyest fokus. Denne forskjellen kan muligens ses i sammenheng med fokus på utvikling. Læringsfokuset til de ansatte vil alltid være viktig for en rektor, noe som også gjenspeiles i resultatene her. Det at Knausen skole er den som skårer høyest her kan ha sammenheng med det sterke fokuset på utvikling (visualisering av forskjellene kan ses i appendiks 10 figur 3).

Samarbeidsfokus

For samarbeidsfokus var gjennomsnittene henholdsvis 4.11 for Knausen, og 4.09 for Rødal skole. T-test for uavhengige utvalg (t = .109, p = .913) indikerer at det ikke var en signifikant forskjell mellom skolene. Skårene på 4.11 og 4.09 viser at personalet på begge skolene er enige i at rektor har et stort fokus på samarbeid der T- og p-verdiene viser at det er tilnærmet ingen forskjell mellom skolene.

Trygt og engasjerende arbeidsmiljø

Trygghet

For trygghet var gjennomsnittene henholdsvis 3.74 for Knausen, og 4.34 for Rødal skole. T-test for uavhengige utvalg (t = -4.979, p = .000**) indikerer at det er en signifikant

forskjell mellom skolene. Skårene på 3.74 og 4.34 viser at de ansatte uttrykker at de føler trygghet ved begge skolene. Men når det er sagt så viser den signifikante forskjellen de ansatte ved Rødal skole føler en høyere grad av trygghet enn det de ansatte ved Knausen skole gjør. Et godt arbeidsmiljø og det å føle trygghet på arbeidsplassen er viktig for utvikling og læring. Årsaken til at det er 21% som ikke kan si seg enige i at de føler seg trygge ved Knausen skole kan være mange. Det kan blant annet være noen som ikke liker rektors lederstil, føler at han er for utfordrende eller at rektor ikke har noe god holdning til dem (visualisering av forskjellene kan ses i appendiks 10 figur 4).

Engasjement

For engasjement var gjennomsnittene henholdsvis 3.33 for Knausen, og 3.35 for Rødal skole. T-test for uavhengige utvalg ($t = -.122$, $p = .904$) indikerer at det ikke var en signifikant forskjell mellom skolene. T- og p-verdiene viser også her at det er tilnærmet ingen forskjell mellom de to skolene.

Motivasjon

Indre stimulerende

For indre stimulerende var gjennomsnittene henholdsvis 3.59 for Knausen, og 3.72 for Rødal skole. T-test for uavhengige utvalg ($t = -.949$, $p = .346$) indikerer at det ikke var en signifikant forskjell mellom skolene. Skårene på 3.59 og 3.72 indikerer at personalet på begge skolene opplever at de er indre motiverte til å utføre arbeidsoppgavene sine. Forskjellene mellom skolene er derimot så små at jeg ikke kan trekke noen slutninger ang. personalets indre motivasjon.

Ytre stimulerende

For ytre stimulering var gjennomsnittene henholdsvis 3.60 for Knausen, og 3.26 for Rødal skole. T-test for uavhengige utvalg ($t = 2.410$, $p = .019^*$) indikerer at det er en signifikant forskjell mellom skolene. Personalet ved begge skolene indikerer altså med skårene 3.60 og 3.26 at de blir motivert av ytre stimuleringer. Men det er personalet ved Knausen skole som har rapportert en signifikant høyere verdi enn det personalet ved Rødal skole har gjort. Disse funn kan gi meg indikasjoner på at personalet ved Knausen skole har en høyere grad av ansatte som presterer i jobben for å opprettholde god samvittighet, sammenligne seg med andre, tilfredsstille rektor eller for å ha en jobb å gå til. I teorien har graden av motivasjon en klar sammenheng med leders holdninger og trivsel ved arbeidsplassen. Det

vil derfor bli spennende å drøfte disse funn opp mot teori og leders oppfatninger. (visualisering av forskjellene kan ses i appendiks 10 figur 5).

Summerer jeg funn fra t-testen kommer jeg frem til fem signifikante forskjeller mellom skolene. Skolen i parentes indikerer hvilken skole som skårer høyest.

1. Teori y praktiserende ledelse (Rødal)
2. Lederens utviklingsfokus (Knausen)
3. Lederens læringsfokus (Knausen)
4. Trygghet på arbeidsplassen (Rødal)
5. Ytre stimulerende motivasjon (Knausen)

Ut i fra de fem signifikante forskjellene mellom skolene er det Knausen skole som skårer høyest i variablene *utviklingsfokus*, *læringsfokus* og *ytre stimulerende motivasjon*. Mens Rødal skole er den skolen som skårer høyest på variablene *teori y og trygghet*. Dette kan gi meg indikasjoner på at de ansatte ved Knausen skole mener de arbeider ved en skole som har fokus på endring og utvikling, mens Rødal skole har fokus på mennesket og trygghet.

4.4 Er det forskjell mellom ansattgruppene og deres respektive ledere i hvordan de oppfatter sin skoles forvaltning av menneskelige ressurser?

Først vil jeg beskrive den enkelte skole og rektors skåre fra spørreundersøkelsene opp mot hverandre for å se etter likheter og forskjeller, deretter vil jeg se på disse funn opp mot leders samtaleintervju.

4.4.1 Sammenligning av ansatte og rektor ved Knausen skole

Tabell 4 *Rektor og ansattes gjennomsnittssvar Knausen skole*

	Holdninger		Kompetanse			Trygt- og engasjerende arbeidsmiljø		Motivasjon	
	Teori x	Teori y	Utviklingsfokus	Læringsfokus	Samarbeidsfokus	Trygghet	Engasjement	Indre stimulerende	Ytre stimulerende
Rektor	2.67	3.67	4.00	4.00	5.00	4.00	3.67	3.75	2.33
Ansatte	2.35	3.44	3.91	3.95	4.11	3.74	3.33	3.59	3.60

Svar på en skala 1 = svært uenig, 2 = uenig, 3 = verken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = svært enig.

Holdninger

Ut i fra disse tallene kan jeg anta at rektor mener han har en sterkere tendens av teori y- enn teori x lederstil. Når det er sagt så er han heller ikke helt uenig i at han praktiserer et teori x perspektiv. Det kan bety at han mener det er riktig å praktisere noe teori x av og til,

men at han hovedsakelig ønsker å være tilhenger av et teori y perspektiv. Den samlede gjennomsnittlige skåren er noe lavere hos de ansatte (3.44) enn hos rektor (3.67). Rektor ser derfor ut til å tro at han har mer fokus på de menneskelige ressursene og er mer samhandlende enn det de ansatte mener han har. Noe av det samme kan vi lese ut av tallene for teori x der omtrent halvparten (appendiks 9, tabell 1) av de ansatte er usikre på om rektor praktiserer en teori x holdning og resten er uenige (2.35). Rektor selv er også usikker, men svarer noe høyere enn de ansatte (2.67). Det kan derfor se ut til at både rektor og ansatte mener det praktiseres både en teori x og teori y holdning, men med en liten overvekt på teori y. Dette samsvarer med intervjuet der rektor mener det praktiseres en flat struktur med gjensidig respekt, samtidig som han gjentar flere ganger at det er viktig med en tydelig ledelse og at han kan slite med å delegere oppgaver og gi fra seg kontrollen.

Kompetanse

Rektors fokus på de ansattes kompetanse blir uttrykt gjennom variablene utviklingsfokus, læringsfokus og samarbeidsfokus. Rektor sier seg enig (4.00) i at han legger stor vekt på kandidatens utviklings- og læringsfokus, og personalet er relativt enig med rektor (3.91,3.95). Dette kan ha sammenheng med at rektor selv er veldig opptatt av å drive utvikling og nytenkning ved skolen. Videre setter rektor seg svært enig (5.00) i at det er viktig at kandidaten er samarbeidsfokusert. Noe som er litt høyere enn hva de ansatte svarte (4.11), men når 89% (appendiks 9, tabell 1) av de ansatte er enig eller svært enige i at samarbeidsfokusert er høyt prioritert harmonerer også dette godt med rektors svar selv om han har en noe høyere skåre. Disse resultatene samsvarer også godt med hva som kom frem i intervjuet. Rektor er veldig opptatt av utvikling, læring og samarbeid og når han skal ansette nye er det viktig for han at kandidaten også setter disse kvalifikasjonene i fokus.

Trygt og engasjerende arbeidsmiljø

Det kan se ut som at rektor er noe mer optimistisk med tanke på trygghet og engasjement på arbeidsplassen enn det de ansatte er. Rektor skårer enig (4.00,3.67) på begge to, mens deler av de ansatte er noe mer usikre (3.74,3.33). De fleste sier seg enig, men det er en gruppe på 8 stykker (appendiks 9, tabell 1) av de ansatte som ikke føler den tryggheten de burde føle ved Knausen skole. Årsaken til dette kan være mange, men rektors store fokus på utvikling og at de ikke klarer å henge med kan være en årsak. Når det gjelder engasjement er tallene ennå mer svekket blant de ansatte. Der omtrent halvparten (appendiks 9, tabell 1) av de ansatte er enig i at rektor legger til rette for kurs, etterutdanning og engasjement gjennom skolens prosjekter. I følge intervjuet kan det virke

som om rektor ønsker å legge til rette for et trygt og engasjerende miljø på arbeidsplassen. Men samtidig kan det virke som om utviklingsfokuset er noe større enn fokuset på å skape et trygt miljø. Rektor ser ut til å gjøre det han kan for at de ansatte skal føle et engasjerende miljø innenfor de rammene han har, men økonomien er en begrensning som også kan være årsaken til de ansattes lave skåre (3.33). Det er lite penger til å sende de ansatte på ønskelig kurs, etter- og videreutdanning.

Motivasjon

Rektor er omtrent enig (3.75) i at han tror de ansatte stimuleres av indre krefter, noe som stemmer godt overens med de ansattes gjennomsnittsskåre på (3.59) hvorav litt over halve personalet (appendiks 9, tabell 1) sier seg enig eller svært enig i at det er indre drivkrefter som motiverer dem. Resten av de ansatte er usikre og sier seg verken enig eller uenig. Dette kan ha en sammenheng med skårene på ytre stimulerende motivasjon der også over halve personalet (appendiks 9, tabell 1) sier seg enige eller svært enige i at de er motiverte av ytre drivkrefter. Det er altså akkurat like mange som sier seg enige i at de er indre- som ytre motiverte og like mange prosent er usikre på de to motivasjonsformene. Rektors svar på ytre stimulerende motivasjon spriker fra de ansattes med at han sier seg uenig (2.33) i at de ansatte er ytre motiverte til arbeidet, mens de ansatte rapporterer at de er så og si enige (3.60). Det kan derfor se ut til at de ansatte har større ytre krefter som driver dem enn det rektor selv er klar over. De sier seg altså enige i at de presterer i jobben for å gjøre det bra i forhold til andre, for å ha god samvittighet og med tanke på videre karrieremulighet. De ansattes svar stemmer relativt godt overens med hva rektor svarer i intervjuet, men det som kanskje skiller de to er at rektor tror ansatte i skolen fortsatt er drevet av "et kall" og indre lyst. Til dels er nok dette riktig, men samfunnet ha nok endret seg noe, så det å jobbe etter "et kall" er muligens ikke like sterkt til stede som det kanskje var tidligere.

Kort oppsummert så kan det se ut til at de ansatte oppfatter rektor mindre teori x- og teori y rettet enn det rektor selv gjør. Dette kan indikere at rektor kan ha holdninger fra begge teoriene som antydnet tidligere, men skårene til personalet må tolkes med forsiktighet når det gjelder teori x, på grunn av lav reliabilitet. Både rektor og personalet har rapportert relativt likt, og sier seg enige, i at rektor har fokus på utvikling og læring. Begge føler også at det er et høyt fokus på samarbeid, men rektor selv rapporterer høyere skåre for samarbeid enn det de ansatte gjør. Rektor rapporterer også noe høyere verdier for både trygghet og engasjement enn det personalet gjør. Når det er sagt så føler flesteparten av de ansatte trygghet på arbeidsplassen, mens de er heller usikre på om de er så engasjerte. Både rektor og personalet er så og si enige i at de motiveres av indre krefter, men personalet

mener også at det er ytre krefter som motiverer dem. Det skiller seg fra rektor som nærmest rapporterte at han var uenig i at de ansatte motiveres av ytre stimuleringer.

4.4.2 Sammenligning av ansatte og rektor ved Rødal skole

Tabell 5 *Rektor og ansattes gjennomsnittssvar Rødal skole*

	Teori x	Teori y	Utviklings- fokus	Lærings- fokus	Samarbeids- fokus	Trygghet	Engasjement	Indre stimulerende	Ytre stimulerende
Rektor	3.00	3.67	4.00	4.33	4.67	4.00	3.33	4.00	3.67
Ansatte	2.19	3.78	3.41	3.62	4.09	4.34	3.35	3.72	3.26

Svar på en skala 1 = svært uenig, 2 = uenig, 3 = verken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = svært enig.

Holdninger

Personalet er ut i fra disse tallene klarere enn rektor på at de er uenige i at det praktiseres et teori x (2.19) perspektiv ved Rødal skole. Rektor selv er usikker (3.00), mens opp i mot 70 prosent (appendiks 9, tabell 2) av de ansatte er enten uenig eller svært uenig i at det eksisterer en teori x lederstil ved skolen. Når det gjelder teori y er rektor og personalet mer enige i sine svar. Rektor er relativt enig (3.67) i at hans lederstil er rettet mot et teori y perspektiv, noe de ansatte sier seg enige i, men de rapporterer en noe høyere skåre (3.78). Omtrent 30 prosent (appendiks 9, tabell 2) av personalet er litt usikre. Dette kan tyde på at rektor i hovedsak er en teori y leder, men at noen mener han også kan ha sider som minner mer om teori x. Dette samsvarer godt med hva rektor svarte i intervjuet der det er en klar overvekt av teori y holdninger og han refererer seg selv som en samhandlende og demokratisk leder. Samtidig sier han at kontroll av og til er nødvendig og at strukturen er hierarkisk i den forstand at det er ledelsen som har det siste ordet. Det er nok dette han har i tankene når han er usikker på om han praktiserer en teori x holdning (3.00). De ansatte er derimot relativt klare på at de er uenige (2.19) noe som styrker mine antagelser etter intervjuet, at rektor er en mer teori y rettet og demokratisk leder enn det han selv er klar over.

Kompetanse

Rektor har gjennomgående høyere skåre på de tre kategoriene utviklingsfokus (4.00 mot 3.41), læringsfokus (4.33 mot 3.62) og samarbeidsfokus (4.67 mot 4.09) enn det de ansatte har. Rektor sier seg enig (4.00) i at han vektlegger kandidatens fokus på utvikling og læring i en ansettelsesprosess, men samarbeid (4.67) er blant det viktigste. Kun litt over 50 prosent (appendiks 9, tabell 2) av de ansatte er enige med rektor i at han vektlegger utvikling. Det vil si at det er uenighet i personalet om det er et fokus på utvikling eller ikke. Personalet er derimot mer enige i at rektor legger vekt på kandidatens læringsfokus (3.62)

enn utviklingsfokus (3.41). Over 90 prosent (appendiks 9, tabell 2) av de ansatte er derimot enige eller svært enige i at rektor vektlegger samarbeidsfokuset (4.09), noe som også samsvarer med rektors egne svar. Samarbeidsfokus skårer altså høyest hos begge parter, noe som kan indikere at det er høyst fokus på samarbeid og at læring og utvikling kommer sekundært i stigende rekkefølge. Dette stemmer også godt overens med hva intervjuet gav inntrykk av.

Trygt og engasjerende arbeidsmiljø

Rektor er enig i at han legger til rette for et trygt arbeidsmiljø (4.00), mens han er verken enig eller uenig i at han engasjerer de ansatte gjennom kurs, videreutdanning og interne prosjekter (3.33). Dette gjenspeiler de ansattes meninger (4.34) med at 95 prosent (appendiks 9, tabell 2) av de ansatte er enig eller svært enig i at de anser arbeidsplassen som trygg. Når det gjelder engasjement så er personalets skåre (3.35) omtrent like lav som rektors skåre (3.33). Det kan være flere årsaker til at litt under halvparten (appendiks 9, tabell 2) av personalet er fornøyd mens resten er usikre. Årsakene trenger ikke bare være rektors tilrettelegging men også den enkeltes behov, ønsker og ikke minst skolens økonomiske rammer kan være faktorer som kan påvirke følelsen av engasjement. Rektor forteller om enkelte faste kurs som muligens er nok for noen, men ikke for alle. Akkurat som på Knausen skole sier rektor i intervjuet at økonomien begrenser mulighetene noe som også kan ha en stor betydning for resultatet. Ellers er også intervjuet preget av at skolen blir drevet med mennesket i sentrum, der trygghet, trivsel, tillit og samarbeid er nøkkelord som går igjen.

Motivasjon

Rektor ved Rødal skole er enig i at de ansatte motiveres både av indre- (4.00) og ytre (3.67) stimulerende krefter, men med overvekt av de indre. Litt over 70 prosent (appendiks 9, tabell 2) av de ansatte rapporterer at de er enige eller svært enige i at de drives av indre stimulerende krefter. Altså er de fleste enige med rektor i at de er drevet av indre motiverende krefter (3.72). Videre rapporterer litt under halvparten (appendiks 9, tabell 2) av de ansatte seg enige i at de presterer i jobben for å hevde seg i forhold til andre, for å ha god samvittighet og med tanke på videre karrieremulighet (3.26). Både rektor og de ansatte er altså enige i at det er både indre- og ytre krefter som motiverer dem, men at det er en relativt sterk overvekt på de indre motivasjonsfaktorene. Leder rapporterer noe høyere verdier enn det de ansatte gjør. Det kan derfor se ut til at leder lykkes i å skape en atmosfære på arbeidsplassen som genererer motivasjon drevet av indre krefter. Dette

harmonerer også godt med hvilket inntrykk jeg fikk ut av intervjuet. Rektor mener han kan være med på å motivere lærerne ved å gjøre en grundig forhåndsjobb, være til stede, snakke med dem, støtte, legge til rette, la de få være med i prosessene og bli hørt. Dette er ytre stimuleringer fra rektor som kan føre til en indre stimulering hos den enkelte. Som rektor sier ”motivasjon er noe som finnes i oss, som ikke kan pålegges, men legges til rette for.” Pluss minus systemet kan også være en av de ytre kreftene som motiverer med at pengene går til de som tar timene. Men sist men ikke minst, det rektor snakket om flere ganger – nærheten til pengene og menigheten, eierfølelsen kan gjøre at de ansatte strekker seg litt ekstra.

Kort oppsummert så kan det se ut til at de ansatte oppfatter rektor mindre teori x- og mer teori y rettet enn det rektor selv gjør. Dette kan indikere at rektor hovedsakelig har en teori y holdning, men at det i noen tilfeller praktiseres holdninger som kategoriseres teori x. Dette harmonerer godt med hva rektor selv sier i intervjuet. Rektor har videre rapportert høyere verdier enn personalet for alle de tre subbegrepene utvikling, læring og samarbeid. Begge parter er enige i at det er mest fokus på samarbeid, mindre på læring og minst på utvikling. Rektor skårer høyest på alle de tre begrepene, noe som kan antyde at han mener det er noe mer fokus på samarbeid, læring og utvikling enn det personalet opplever. Rektor er derimot litt mer nøktern enn de ansatte når han rapporterer trivsel på arbeidsplassen, men begge parter er enige i at skolen er et trygt sted å arbeide ved. Begge parter rapporterer så å si likt når det gjelder engasjement, der de er mer usikre på om dette blir ivaretatt. Både rektor og personalet er så og si enige i at de motiveres av indre krefter, men rektor tror også at ytre krefter motiverer dem. Dette skiller seg fra personalet som rapporterer at de er mer usikre på om de motiveres av ytre stimuleringer.

5. Drøfting

I dette kapittelet vil jeg drøfte resultater og funn opp mot teori og tidligere forskning. Drøftningen struktureres etter de tre forskningsspørsmålene, for deretter å oppsummere i en konklusjon der jeg besvarer den overordnede problemstillingen. Gjennom drøftningen vil jeg ha fokus på forskjellene mellom de ulike aktørene.

5.1 Er det forskjeller mellom de to lederne på de to skolene med hensyn hva de vektlegger i forvaltningen av skolens menneskelige ressurser?

Funn fra spørreundersøkelse og intervju viser at det er forskjeller mellom de to lederne, noen små og noen store, men når det er sagt så har de også noen likheter. I det følgende vil funn fra hovedkategoriene *holdninger*, *kompetanse*, *trygt- og engasjerende arbeidsmiljø* og *motivasjon* bli drøftet opp mot teori og tidligere forskning. Til slutt vil jeg oppsummere i en konklusjon med svar på forskningsspørsmålet.

5.1.1 Holdninger

I spørreundersøkelsen er begge rektorene enige i at de praktiserer en teori y holdning til personalet, men sitatene fra intervjuet bærer preg av at det er rektor Rødal som har flest elementer av teorien i sin lederstil. Rektor Rødal er diplomatisk, samarbeidende og har en ideologi om at mennesket skal være i sentrum. Han vil være der og legge til rette for de ansatte, og mener at skolen skal tilpasses deres ønsker og behov (Steiro & Torgersen, 2011). Rektor Rødal viser sterke tendenser til en teori y rettet holdning og sitatene harmonerer godt med kriteriene for McGreggors teori y (ibid.). Rektor ved Rødal skole omtaler sin lederstil som noe hierarkisk og teori x rettet i og med at han som leder er den som tar den siste avgjørelsen. Samtidig påpeker han at personalet stort sett alltid har fått uttale seg og blitt hørt innen avgjørelsen tas. Utsagnene er noe motsigende og derfor er det ikke mye som minner om en teori x lederstil i dette utsagnet heller. Ut i fra drøftningen over ser det ut til at rektor ved Rødal skole har veldig få eller ingen elementer som kan kategoriseres til teori x sett i lys av McGreggors kriterier for teoriene (Steiro & Torgersen, 2011).

Rektor ved Knausen skole er en bevisst og engasjert leder som i utgangspunktet ønsker en flat struktur med gjensidig respekt. Han vil være lyttende og vise tillit, men samtidig

sliter han med å gi fra seg kontrollen og ser ut til å mene at skolen og de ansatte bør tilpasse seg til hverandre etter behov (Steiro & Torgersen, 2011). Rektor ser ut til å ha grunnleggende mange holdninger som harmonerer med teori y, men i og med at han sliter med å gi fra seg kontrollen og delegere oppgaver ser det ut som han også har noen elementer fra teori x (Steiro og Torgersen, 2011). Rektor ønsker å se personalet med positive øyne og gi dem tillit, men behovet for kontroll kan være en bremsekloss som kan føre til at medarbeiderne blir redde for å vise initiativ. Manglende initiativ kan igjen føre til at rektor kan oppleve noen av medarbeiderne som negative til skolens prosjekter (Steiro & Torgersen, 2011). I så fall vil rektor være preget av det Steiro og Torgersen (ibid.) kaller for selvoppfylgende profeti der rektor vil få bekreftelse på sine antagelser om at enkelte ansatte er negative til utvikling og endring (Steiro & Torgersen, 2011).

I denne undersøkelsen var det i følge problemstillingen hensiktsmessig å sjekke ut rektorenes holdninger. I og med at Bolman & Deals (2010) HR-strategi er bygget opp med en leder som har holdninger basert på McGreggors teori y, er det interessant å sammenligne rektorene for å se om det eksisterer forskjeller. Det som i følge sitatene hovedsakelig ser ut til å skille rektor Knausen fra rektor Rødal, er at han sliter med å gi personalet nok tillit til å gi slipp på behovet for kontroll. Det ser derfor ut til at begge lederne i hovedsak har en teori y rettet holdning til de ansatte, men at det er en forskjell i hvor stor grad av teori y de praktiserer. Rektor Rødal ser ut til å ha en lederstil som har høye elementer av teori y og nærmest ingen av teori x, mens rektor Knausen ser ut til å ha en lederstil som har elementer fra både teori y og teori x, men med størst vekt på teori y.

5.1.2 Kompetanse

I følge funn fra spørreundersøkelsen rapporterer rektor Rødal et noe høyere fokus på læring, mens rektor Knausen rapporterer et noe høyere fokus på samarbeid. På utvikling rapporterer de likt. Ut ifra sitatene sett i lys av teori får man derimot et annet inntrykk. Knausen skole fremstår da som den mest utviklende og læringsorienterte skolen, mens Rødal fremstår som den mest samarbeidsfokuserte. Ser man datasettene i ett bør man kunne anta at begge skolene har fokus på alle tre elementer, men at de vektlegger kategoriene forskjellig. Rektor Knausen ser ut til å vektlegge utvikling mest, dernest samarbeid og så læring, mens rektor Rødal ser ut til å vektlegge samarbeid mest, dernest læring og så utvikling.

For rektor Knausen er utvikling et gjennomgående begrep i hele intervjuet. Det er derfor tydelig at han har et høyt fokus på utvikling, noe som også viser seg konsistent i forhold til

hans rapportering i spørreundersøkelsen. Rektors utviklingsfokus harmonerer godt med St.meld. 11 (2008-2009) som sier at en lærende skole har fokus på kontinuerlig utvikling og endring. Tett opp under utvikling ser det ut til at rektors neste fokus er kandidatens evne til å være fleksibel, ha god relasjonskompetanse og evne til å samarbeide med andre. Noe som i følge Lysbø et. al. (2011) er viktige ferdigheter dersom kandidaten skal fungere godt i et personale. I følge Lysbø et. al. (ibid.) er kunnskap og læringsfokus viktig i et kunnskapssamfunn. Samlet sett ser rektors forventninger til en ansatt ut til å fokusere godt på de tre kategoriene i følgende prioriteringer: utviklingsfokus, samarbeidsfokus og læringsfokus.

Rektor Rødal rapporterer noe inkonsistent fokus på læring i de to datasettene. Årsakene til dette kan være flere og derfor vanskelig å fastslå. Det kan for eksempel tyde på at han ønsker å fremstå som mer fokusert på læring enn han får til i praksis, eller at et stor fokus på samarbeid kan gjøre at læring og utvikling kommer i annen rekke. En tredje årsak kan være at rektor har valgt å fokusere på gjensidig tillit, trivsel og samarbeid som et første ledd i en langsiktig utviklingstanke hvor faglig utvikling og læring er andre ledd. Dette er i så fall i tråd med Herzberg et. al. sin tofaktormodell for motivasjon (Steiro & Torgersen, 2011) og Maslows behovspyramide (Bolman & Deal, 2009) der mellommenneskelige forhold bør være på plass før man kan fokusere på prestasjoner og utvikling. Rektor Rødal ser seg også enig i at han har et utviklingsfokus, men det er ikke mange sitater som kan støtte den påstanden. Han nevner skolens styre som setter opp satsningsområder for utvikling hvert år og at det er han som er forpliktet til å gjennomføre dem, men utover det er det lite som tyder på et høyt utviklingsfokus. Sett i lys av funn fra begge datasettene må det likevel antas at rektor ved Rødal mener han har noe mer fokus på læring og utvikling enn hva som gis inntrykk av gjennom sitatene. Indisiene om at læringsfokuset er sekundært etter samarbeidsfokus blir styrket da rektor innrømmer det har hendt de har valgt nest beste faglige kandidat på grunn av at de identitetsmessig passer bedre inn i skolens ideologi (tilhørighet til menigheten og den kristne tro). Årsaken er at rektor er redd kandidaten ikke skal føle seg bekvem i et DELK (det evangelisk-lutherske kirkesamfunn) miljø. Rektor Rødal har fokus på å finne en kandidat som passer godt inn i den eksisterende arbeidsstokken. Han ønsker at kandidaten skal trives og motiveres til å arbeide i den kristne ideologien fremfor å måtte gå i kompromiser med seg selv. Noe som er helt i tråd med Kuvaas (2009) som sier det er viktig at personalet trives i hverandres selskap og kan samarbeide godt. Gjennom sitatene til rektor Rødal fremkommer det en overvekt av fokus på personlig egnethet, relasjonskompetanse og kristen ideologi. I følge Kuvaas (2009) er

det å finne den riktige kandidaten ut i fra en cv vanskelig i og med at søkeren alltid vil fremheve seg selv på best mulig måte. Rødal skole løser denne problematikken på en veldig god måte, der kandidaten etter et samtaleintervju må gjennomføre en prøvetime for å vise hvordan han takler situasjonen og kommuniserer med elevene. Rektor mener den naturlige håndteringen av elevene i en praktisk test vil fortelle han mye mer om kandidaten enn en god cv eller et samtaleintervju kan klare. Dette er helt i tråd med Kuvaas (Ibid.) som sier at de på denne måten vil kunne få en mer nøyaktig og riktig vurdering av søkeren.

I følge problemstillingen og Bolman & Deal (2010) er det interessant å finne ut hva de to rektorene fokuserer på ved ansettelse av nye medarbeidere. En rektor bør i følge Bolman & Deal's (ibid) HR-ramme være bevisst på hvilke medarbeidere han ansetter. Det er viktig å få tak i de rette personene som kan utfylle den etablerte arbeidsstokken (Bolman & Deal, 2010). Hva det respektive personalet rapporterer vil også kunne gi et innblikk i hva som preger rektors fokus i den daglige driften av skolen. Rektor ved Knausen skole ser i lys av funn og drøftning ut til å verdsette alle de tre fokusområdene, der utvikling er prioritert, dernest samarbeid og så læring tett opp under. Rektor Rødal ser derimot ut til å være den av de to som har høyest fokus på samarbeid, mens fokuset på læring og utvikling ser ut til å være sekundært. Det svake fokuset på læring og utvikling kan dermed se ut til å stride imot forventningene i St.meld. nr. 11 (2008-2009) om et kontinuerlig fokus på utvikling og endring.

5.1.3 Trygt- og engasjerende arbeidsmiljø

I følge funn fra spørreundersøkelsen rapporterer rektorene likt i kategorien trygghet. Begge mener de jobber med å ivareta og skape et trygt arbeidsmiljø, men om vi går dypere inn i situatene kan det likevel se ut som om det er noen forskjeller mellom de to rektorene. Når det gjelder engasjement så vises det en forskjell i rektorenes svar på spørreundersøkelsen der rektor Knausen rapporterer et høyere fokus enn rektor Rødal. Dette samsvarer også godt med det inntrykket situatene gir.

Rektor ved Knausen skole forsøker å være der hvor de ansatte er og skape kontakt ved å ta pauser i friminuttene og "flytte seg rundt" på personalrommet. I tillegg er han alltid ute i klasserommene en time i forkant av medarbeidersamtalene, dette gjør han for at de skal føle seg sett i den jobben de gjør. Utsagnene harmonerer godt med Melhus & Haugen (2007) som sier at rektor er en viktig person når det gjelder å se og bekrefte medarbeideren. Imidlertid kan det være usikkert om det holder å være til stede for medarbeideren en time før medarbeidersamtalen? Rektor ser ut til å ha de rette

intensjonene, men sitatene gir en intuisjon om at de synlige resultatene prioriteres framfor de mer usynelige relasjonene (Melhus & Haugen (2007). Melhus & Haugen (2007:28) viser til Finzel når de snakker om en leders største tabbe dersom de setter ”paperwork before peoplework”. Ellers nevner rektor raushet, gjensidig tillit og respekt som viktig for følelse av trygghet på arbeidsplassen. Rektor ved Knausen skole innfrir også flere av Helsedirektoratets (2011) ti tips for et godt arbeidsmiljø. Med andre ord ser det ut til at han på mange måter er opptatt av å skape trygghet, men sitatene kan også gi inntrykk av at handlingene muligens er mer påtatt enn naturlig.

Rektor ved Rødal skole gjør mye for å gjøre arbeidsplassen trygg for de ansatte. Han er lyttende og ønsker en lav terskel inn til ledelsen. De ansatte skal kunne føle seg trygge på at de får hjelp dersom det er behov. Ledelsen har derfor brukt mye tid i klasserommet for å være der for dem, støtte, gi tilbakemeldinger og overta i vanskelige perioder. Alle skal ha det godt og alle skal trives sier rektor. Handlingene er gode og i tråd med Steiro & Torgersen (2011) som sier: ”å se noen innebærer å kunne være til stede både fysisk og mentalt”. I harmoni med Helsedirektoratets (2011) ti tips ser rektor Rødal ut til å skape et inkluderende og trygt arbeidsmiljø gjennom å bry seg, vise tillit, være raus, vise respekt, være lyttende og være til stede.

Rektor Knausen ønsker å legge til rette for at personalet skal føle engasjement i jobben ved blant annet å legge til rette for skolebytte og tilpassning av timeplan. Videre mener rektor det er positivt å prøve og feile, noe som er helt i tråd med Bolman & Deal (2010) som blant annet hevder at læring i organisasjoner foregår gjennom en åpen ledelse som lar ansatte få prøve seg på nye ting. I og med at økonomien er en hindring er det ekstra viktig å legge til rette for engasjement innad i organisasjonen. Rektor ved Knausen forsøker å skape gode temaer for refleksjon og diskusjon, noe som forutsetter at han også legger til rette for selvstendige team. I følge Kuvaas (2009) så har forskningen god dokumentasjon for at team fungerer bedre enn individene alene. Likevel bør man være observant på at grupper også kan prestere dårligere dersom gruppemedlemmene blir for like – ”groupthink”, og at de dermed kan miste den fruktbare diskusjonen (Ibid.). I følge Nordhaug (2004) ønsker unge arbeidstakere utfordrende oppgaver som kan sikre en tilfredsstillende egenutvikling gjennom følelsen av å mestre krevende utfordringer. Noe som også samsvarer med Vygotskys proksimale utviklingssone (Imsen, 2005) der individet kan nå høyere kompetanse gjennom utfordringer og samarbeid med andre. For mye utfordring og engasjement kan derimot snu fra å være positivt, til å bli negativt (Melhus &

Haugen, 2008). Noe som kan være et aktuelt tema ved Knausen skole som har et stort fokus på engasjement og utvikling.

Rektor Rødal er usikker på om han skaper engasjement på arbeidsplassen og årsaken kan være noe økonomisk betinget. Det lille de har å rutte med forsøker han å fordele jamt ut over, slik at alle får noe innimellom. Rektor ønsker å investere i de ansatte jamfør Bolman & Deal (2010), men sier de økonomiske rammene setter begrensninger. Ellers forteller rektor lite om engasjement i den daglige driften, noe som kan ha sammenheng med utviklingsfokus som heller ikke er prioritert. Kurs for nyansatte og kristendomslærerne ser mer ut som faste årlige kurs bestemt av styret, snarere enn engasjerende tiltak fra rektor. I og med at han driver en så teori y rettet HRM og jobber mye for trivsel på arbeidsplassen, er det nærliggende å anta at han også legger til rette for selvstendige team. I lys av situatene kan man også anta at teamene føler medbestemmelse, myndighet, tillit og selvstendighet (Bolman & Deal, 2010). Dette i seg selv kan i følge Bolman & Deal (2010) være med på å skape en form for engasjement. Rektor mener at eierforholdet og nærheten til pengene kan engasjere og motivere i seg selv. Så hvis personalet føler eierskap og medbestemmelse som drøftet tidligere så viser Bolman & Deal (2010) til forskning som sier at det er positiv sammenheng mellom medbestemmelse og høyere ytelse, og høyere ytelse kan tolkes som engasjement.

Å beholde- og investere i de ansatte er to av de grunnleggende strategiene innen for Bolman & Deals (2010) human resource ramme og er derfor også viktig for min problemstilling. Et godt arbeidsmiljø er en forutsetning for at de ansatte skal trives og føle den tryggheten de trenger (Kuvaas, 2009). Videre er det viktig å gjøre arbeidsplassen spennende, ved å legge til rette for personlig og faglig utvikling (Norhaug, 2002). Ut i fra drøftningen over kan det konkluderes i at det eksisterer forskjeller mellom lederne i både trygghet og engasjement. Rektor Rødal er den som legger til rette for tryggest arbeidsmiljø, mens Knausen er den som legger til rette for høyest engasjement.

5.1.4 Motivasjon

I følge funn fra spørreundersøkelsen eksisterer det forskjeller i ledernes antakelser om hvorvidt personalet er indre- eller ytre motiverte i jobben. Rektor Rødal mener de ansatte er både mer indre- og ytre motiverte enn hva rektor Knausen mener. Begge tror i følge spørreundersøkelsen at de ansatte motiveres mer av indre- enn ytre krefter. Mens i følge situatene gir det derimot et inntrykk av at de mener de ansatte motiveres av både indre- og ytre krefter i en tilnærmet likevekt.

Rektor ved Knausen skole tror eget engasjement og iver til prosjekter kan smitte over på personalet og føre til motivasjon. Noe som kunne vært i tråd med Bolman & Deals (2010) tanker om at personalet kan oppleve en indre drivkraft gjennom følelsen av eierskap dersom rektor gir dem innsyn i tanker og ideer. Men i og med at rektor sliter med å gi nok tillit og gi fra seg kontrollen, kan det komme i konflikt med personalets følelse av eierskap og dermed begrense muligheten for en indre motivasjonsfølelse (ibid). Videre sier rektor det er viktig å legge til rette for nok tid og rom for å utføre arbeidsoppgaver, noe som kan se ut til å være inkonsistent i forhold til kritikken av rektor for å være utålmodig (dette dilemmaet vil bli videre drøftet under kapittel 5.2). Han mener også det kan være vanskelig å påvirke den indre motivasjonen dersom den ytre ikke er til stede. Derfor er det etter rektors mening viktig å belønne ekstra belastning i jobben. Dette harmonerer godt med Herzbergs totaktsmodell som hevder at motivasjonen kan bli redusert dersom hygienefaktorer, som blant annet lønn og arbeidsforhold, uteblir (Steiro & Torgersen, 2011). Rektor tror videre at lærere ofte har ”kallet” og lysten til å arbeide med barn som en indre motiverende pågangsdrikt, fremfor ytre stimuleringer som lønn. Noe som er helt i tråd med Deci & Ryans (1985) integrerte regulering og Kuvaas (2009) som sier at slike medarbeidere tror på det de driver med og ser at det de gjør har betydning for elevene.

Rektor ved Rødal skole tror motivasjon er noe som finnes i oss, som ikke kan pålegges, men som kan legges til rette for. Dette harmonerer godt med Steiro & Torgersen (2011) som sier man ikke kan motivere mennesker, men at man kan være med å påvirke motivasjonen deres. Videre sies det at rektors lederstil kan påvirke de ansattes motivasjon og engasjement i jobben (ibid.). Noe som burde være mulig på Rødal skole i og med at rektor har en inkluderende teori y praktiserende lederstil. Rektor mener han også kan påvirke deres motivasjon ved å legge til rette for dem, snakke med dem, være der for dem, vise dem tillit og skryte av dem. I følge Kuvaas (2009) legger da rektor til rette for at de kan få en relasjon til organisasjonen, som igjen kan føre til tilfredshet og leveranse av bedre arbeidsprestasjoner. Dette minner også om det Kuvaas (2009) kaller for sosial bytteteori, der organisasjonen stiller opp og legger til rette for de ansatte, og de ansatte blir lojale og yter det ”lille ekstra”. Rektor Rødal stiller opp og legger til rette for de ansatte så langt det lar seg gjøre, det er derfor nærliggende å anta at personalet til gjengjeld føler lojalitet og yter ekstra. Rødal skole legger også, helt i tråd med Herzberg’s hygienefaktorer, til rette for ytre stimulerende adferd gjennom sitt pluss/minus system og økonomisk belønning for ekstra arbeid (Steiro & Torgersen, 2011). Dette kan være en årsak til at rektor sa seg enig i at personalet også motiveres av ytre stimuleringer, noe som

således virker inkonsistent i forhold til hva som kommer frem i intervjuet. En årsak til dette kan være at han definerer begrepet motivasjon på følgende måte: rektors tilrettelegging og tilstedeværelse kan oppfattes som en ytre påvirkningskraft, noe som i teorien stemmer godt overens med Deci & Ryans (2000) selvbestemmelsesteori. De to av fasene for ytre motivasjon, introjected og identification er i utgangspunktet ytre stimulerte faser, men som er i ferd med å gli over til å bli indre (Ibid.).

Min definisjon av motivasjon kan ses på som en ”gasspedal” eller en ”bremsepedal” alt etter hvordan de menneskelige ressursene blir forvaltet i organisasjonen. Kategorien anses derfor som viktig for min problemstilling. Motivasjon er det som driver oss til å utføre en handling som påvirkes av enten ytre- eller indre stimuleringer. I følge Deci & Ryan (1985) er motivasjon en viktig faktor for å kunne yte maksimalt. Det er derfor viktig at rektorene gjør det de kan for å fremme og opprettholde den enkeltes motivasjon (ibid.). I lys av funn og drøftning over ser rektor Rødal ut til å være den lederen som legger mest til rette for og hovedsakelig tror de ansatte drives av indre motivasjon. Rektor Knausen tror også sitt personale drives av indre krefter, men samtidig er det funn ved rektors lederstil som kan ha påvirket graden av motivasjon.

5.2 Er det forskjeller i de to ansattgruppene i hvordan de oppfatter sin skoles forvaltning av menneskelige ressurser?

Undersøkelsens t-test kom frem til fem signifikante forskjeller mellom ansattgruppene, *teori y, utviklingsfokus, læringsfokus, trygghet og ytre stimulerende motivasjon*. Det er disse forskjellene jeg kommer til å drøfte i det følgende.

5.2.1 Ansatte ved Rødal skole opplever en signifikant høyere teori y holdning og trygghet på arbeidsplassen

I sammenligningen av ansattgruppene rapporterte personalet ved Rødal skole en signifikant høyere verdi for kategorien teori y enn hva personalet ved Knausen skole gjorde. Den signifikante forskjellen indikerer at personalet ved Rødal skole opplever en tydelig høyere grad av teori y rettet HRM, noe som harmonerer godt med tidligere drøftninger av forskjeller mellom lederne. Disse funn tyder på at rektor ved Rødal ser ut til å være en mer humanistisk tilnærmet leder med grunntanker fra Maslows behovspyramide (Steiro & Torgersen, 2011). Resultatene harmonerer godt med hva som var forventet, og er helt i tråd

med undersøkelsen ”Motivator 2009” som kom frem til at ”ansatte i det offentlige opplever lavere mulighet for medbestemmelse og mindre lydhørighet fra ledelsen enn privat ansatte” (Hellesnes, 2009). Den signifikante forskjellen kan skyldes rektor Knausens utviklingsfokus kombinert med utålmodighet, noe manglende tillit og behov for kontroll. En annen årsak til den signifikante forskjellen kan være at rektor Knausen nevner enkelte passive medarbeidere som motsetter seg forandringer, i harmoni med kjennetegn for teori x (Steiro & Torgersen, 2011). En tredje årsak kan rett og slett være at det er en annen mennesketype som arbeider ved Rødal i og med at det er en skole drevet av DELK, der majoriteten av personalet er personlig tilknyttet menigheten. Vi ser også at personalet ved Knausen mer ytre motiverte enn personalet ved Rødal. Noe som kan være en virkning av rektors holdninger eller for liten følelse av anerkjennelse og medbestemmelse (Melhus og Haugen, 2007). Ansatte ved Rødal føler signifikant høyere trygghet på arbeidsplassen, noe som heller ikke var overraskende i og med at følelse av trygghet har en tilknytning til- og kan påvirkes av leders holdninger (Bolman & Deal, 2010).

5.2.2 Ansatte ved Knausen skole opplever et signifikant høyere utviklingsfokus, læringsfokus og ytre stimulerende motivasjon

Ansatte ved Knausen skole rapporterte en signifikant høyere skåre for både lærings- og utviklingsfokus. Den signifikante forskjellen indikerer at rektor ved Knausen skole har et høyere fokus på både utvikling og læring i hans forventninger til nye og eksisterende medarbeidere. Noe som samsvarer godt med sammenfatningen av ledernes forskjeller. I og med at man må lære noe for å kunne utvikle seg, er det ikke overraskende at disse to begrepene følger hverandre. De ansattes opplevelser av rektors store fokus på å være en lærende og utviklende skole er helt i tråd med St.meld. nr. 22 (2010-2011:97) som sier: ”en lærende skole har endringskapasitet og vilje til kontinuerlig utvikling, og den overlater ikke til den enkelte lærer å ta ansvar for nye satsingsområder”. Resultatene samsvarer også godt med funn karakterisert til rektor Rødal som viser sterke indisier til at fokuset på utvikling og læring kommer sekundært etter samarbeid. Personalet ved Knausen skole føler seg også signifikant mer motiverte av ytre motiverende drivkrefter. Noe som kan ha sammenheng med rektors holdninger til de ansatte og problem med å gi ifra seg kontrollen. Ser jeg dette opp mot Deci & Ryans selvbestemmelsesteori kan jeg anta at de to skolene befinner seg på forskjellige stadier. Knausen skole er like motiverte av indre- som ytre stimuleringer, noe som kan tyde på at de har litt å jobbe med i og med at vi vet indre

motivasjon har bedre effekt på arbeidsprestasjoner enn hva ytre stimuleringer har (Kuvaas, 2009).

5.3 Er det forskjeller mellom ansattgruppene og deres respektive ledere i hvordan de oppfatter sin skoles forvaltning av menneskelige ressurser?

Det fremkommer enkelte forskjeller mellom rektors meninger og de ansattes oppfattelser. Årsakene til forskjellene kan være mange og vil i det følgende bli drøftet.

5.3.1 Er det forskjeller mellom ansattgruppen ved Knausen skole og deres respektive leder?

I henhold til rektors holdninger til de ansatte vises det en liten forskjell i og med at rektor rapporterer høyere verdier for både teori x og teori y. Begge parter mener rektor hovedsakelig praktiserer en teori y holdning, men i og med at personalet opplever lavere verdier for teori y gir det en indikasjon på usikkerhet. Antagelsene kan være en bekreftelse på virkningen av rektors behov for kontroll og et mulig preg av selvoppfyllende profeti som drøftet i sammenligningen av rektorene. Personalets skåre på teori x må tolkes med stor forsiktighet fordi faktoren har lav reliabilitet ($\alpha = .43$). Imidlertid kan resultatene ses i samsvar med tidligere drøftninger om at rektor har mer preg av teori y enn teori x i sin lederstil.

Begge parter er enige i at rektor har et høyt fokus på utvikling, men rektor har fått tilbakemelding om at han kan bli litt fort ivrig, kan oppfattes som litt utålmodig og har en tendens til å gå litt fort frem. Selv mener han at han har et passe tempo. Det ser derfor ut til at det er inkonsistente meninger mellom personalet og rektor i gjennomføring av utviklingsprosjekter. Han reflekterer over tilbakemeldingene, men det virker ikke som om han tar kritikken til seg. Dette kan også være en av årsakene til at de ansatte opplever rektor som mindre inkluderende og teori y rettet enn hva han oppfatter selv. I følge Steiro & Torgersen (2011) er det viktig at rektor trekker med seg medarbeiderne og involverer dem i felles prosjekter. På denne måten kan den enkeltes kompetanse bli kjent, og utnyttet i fellesskap (ibid.). Rektor ved Knausen skole vil kunne risikere å gå glipp av motiverte medarbeidere samt dyrebare kompetanse ved å ikke ta seg tid til å involvere de ansatte i et roligere tempo (Steiro & Torgersen, 2011).

I utgangspunktet opplever begge parter at Knausen skole har et trygt arbeidsmiljø, men samtidig kan vi se at rektor mener arbeidsplassen er noe tryggere enn hva de ansatte opplever. Rektors intensjoner og tiltak for å skape et trygt og godt arbeidsmiljø er gode, og gir antageligvis effekt på følelsen av å jobbe i et inkluderende og sosialt miljø. Samtidig kan for eksempel rektors tilstedeværelse en time i tilknytning til medarbeidersamtalene ha en mer observerende og kontrollerende virkning fremfor å gi en støttende og tryggende effekt. Dette kan være noe av årsaken til at personalet rapporterer en noe lavere trygghet enn rektor selv. Melhus & Haugen (2007) viser til "management by walking around" og sier at det å være en synlig leder er viktigere enn noen gang. Dersom rektor viser interesse for deres arbeid, prestasjoner og for dem som mennesker så skapes det motivasjon (ibid.). Det kan derfor se ut til at rektor muligens burde prioritere å være litt mer tilstede for å vise mer anerkjennelse. Videre kan det også virke som om rektor kan slite med å vise anerkjennelse til de som ikke mestrer å innfri like godt som forventet. Rektor er den viktigste personen på skolen som kan gi sine medarbeidere positive og bekreftende tilbakemeldinger, og rektor bør gjøre sine medarbeidere gode for å skape resultater gjennom dem. (Melhus & Haugen, 2007). For å bli gode må vi føle oss vel, oppleve positiv kommunikasjon, jobbe i team og samarbeide (ibid.). Det er ikke så mye anerkjennelse som skal til før den enkelte føler seg verdsatt (Melhus & Haugen, 2007). Rektor bør derfor jobbe ekstra for å oppmuntre og motivere ansatte som ikke presterer like godt som de andre.

Rektor opplever et litt mer engasjerende arbeidsmiljø enn hva personalet opplever. Fokuset på engasjement kan muligens ses i sammenheng med fokuset på utvikling. Rektor ser ut til å ønske både et høyt engasjement og utviklingsnivå, men rektors stadige nye utviklingsfokus i et raskt tempo kan også få negative følger (Melhus & Haugen, 2008). For mye "press" kan imidlertid føre til at medarbeidere kan bli rammet av utbrenthet, føle seg utmattet og miste sitt naturlige fokus på engasjement (ibid.). Det er vanskelig å si noe om dette kan gjelde ved Knausen skole, men en lav skåre på personalets oppfattelse av engasjement kan være en følge av å føle seg presset, fremfor motivert til å gjennomføre et arbeid (Melhus & Haugen, 2008). Steiro & Torgersen (2011:140) viser til Collins og sier "toppledere som på egenhånd bestemmer, skaper ikke engasjement".

Rektor mener de ansatte er mye mer indre motiverte enn ytre, mens personalet selv opplever at de nærmest er like motiverte av indre- som ytre stimuleringer. Noe av årsaken til dette kan muligens ha sammenheng med rektors høye forventninger, at de ansatte er redde for å ikke innfri dem, og får skyldfølelse (Deci & Ryan, 2000). Noe som harmonerer

godt med Steiro & Torgersen (2011) som sier at rektors lederstil kan være med på å påvirke de ansattes motivasjon.

5.3.2 Er det forskjeller mellom ansattgruppen ved Rødal skole og deres respektive leder?

Rektor ser ut til å være mer kritisk til egen holdning enn hva personalet oppfatter. De ansatte mener rektor har svært få elementer av teori x i sin holdning, mens rektor selv er mer usikker. Videre opplever de ansatte rektor mer teori y rettet enn hva rektor selv mener. Årsaken til dette er vanskelig å si noe om. Resultatene må derimot tolkes med stor forsiktighet på grunn av lav reliabilitet for teori x. Samlet sett harmonerer funn fra personalet godt med tolkninger av rektors sitater og det kan derfor antas at rektor har et mer kritisk syn til egen holdning.

Når det gjelder utviklings-, lærings- og samarbeidsfokus ser rektor derimot ut til å ha et noe mer optimistisk syn enn personalet. Begge parter er enige om rektors fokus i følgende stigende rekkefølge: samarbeidsfokus, læringsfokus og utviklingsfokus. Personalets oppfatning stemmer også godt overens med hva som gis inntrykk av gjennom intervju og sitater. Personalet rapporterer lavere skåre på både lærings- og utviklingsfokus enn hva rektor selv gjør. Noe som kan tyde på at rektor ønsker kontinuerlig utvikling og læring for å fremstå som profesjonell i et kunnskapssamfunn, men at fokuseringen i den daglige driften ikke gjenspeiler det slik han skulle ønske (Kuvaas, 2009).

Personalet ser ut til å være noe mer tilfreds med arbeidsmiljøet enn hva rektor selv oppfatter. Årsaken til dette kan ha sammenheng med resultatene fra holdninger, der personalet opplever rektor som mer diplomatisk og inkluderende enn han selv gjør. Menigheten og fellesskapsfølelsen den gir, kan også ha en inkluderende effekt. Det ser ut til at rektor handler i tråd med hva som betegner et demokratisk arbeidsmiljø og dermed lykkes i å skape en trygg og inkluderende arbeidsplass (Kuvaas, 2009).

Det fremkommer ikke noe særlig fokus på engasjement i den daglige driften, noe som i tillegg til de økonomiske rammene kan være en årsak til den lave skåren for begge parter. Rektor ved Rødal skole ser dermed ikke ut til å mestre å engasjere personalet tilstrekkelig på arbeidsplassen. Generelt sett ser det ut til at Rødal skole har et demokratisk arbeidsmiljø der målet er å få de ansatte til å trives i jobben basert på tillit, rettferdighet, samarbeid og organisatorisk støtte, noe begge parter er enige om (Kuvaas, 2009).

Rektor tror de ansatte motiveres mer av ytre krefter enn hva personalet selv opplever. Også her ser det altså ut til at rektor har litt mer kritiske tanker enn hva som er

virkeligheten. Det kan derfor se ut til at rektor lykkes i å påvirke de ansattes motivasjon gjennom å legge til rette for gode relasjoner og arbeidsvilkår (Steiro og Torgersen, 2011).

5.3.3 Oppsummering og konklusjon

Bruk meg! Hvordan blir menneskelige ressurser forvaltet i en offentlig og privat skole?

Begge skolene drives hovedsakelig av en teori y rettet HRM, men det fremkommer en signifikant forskjell som tilsier at Rødal skole er mer preget av teori y enn hva Knausen skole er. Dette støttes også opp av hva som kom frem i intervjuet. Videre ser det ut til at rektor ved Knausen skole har noen flere elementer av teori x i sin HRM i følge hva som kommer frem gjennom intervjuet. På grunn av lav reliabilitet kan det ikke legges vekt på personalets rapporteringer når det gjelder teori x. Begge skolene har sterkt fokus på samarbeid, mens det er Knausen skole som viser signifikant høyere verdier av utviklings- og læringsfokus. Begge rektorene ønsker å skape et trygt arbeidsmiljø, men likevel rapporterer personalet ved Rødal at de opplever et signifikant tryggere arbeidsmiljø enn personalet ved Knausen. Økonomien setter en begrensning for mulighetene til at de ansatte skal få utvikle seg gjennom etter- og videreutdanning, noe som kan være årsaken til at begge skolene skårer lavt på engasjement. Intervjuet gir derimot inntrykk av at rektor ved Knausen har et noe høyere fokus på engasjement i den daglige driften enn hva rektor ved Rødal har. Personalet ved Knausen skole er omtrent like motiverte av indre- som ytre krefter, mens personalet ved Rødal skole er hovedsakelig motiverte av indre stimuli. Ansatte ved Knausen skole blir signifikant mer stimulert av ytre krefter enn ansatte ved Rødal. Jeg kan dermed konkludere med at Knausen skole er den mest utviklende og lærende skolen med høyere innslag av motivasjon påvirket av ytre stimuleringer, mens Rødal er skolen som kjennetegnes med mest teori y rettet HRM og et trygt arbeidsmiljø.

I følge Human resource-perspektivet så eksisterer organisasjoner for å oppfylle menneskelige behov og ikke omvendt, noe Rødal skole i større grad ser ut til å oppfylle gjennom en teori y rettet HRM og et trygt arbeidsmiljø enn hva Knausen skole gjør (Bolman & Deal, 2010). Videre trenger enkeltmennesket og organisasjonen hverandre der organisasjonen trenger ideer, energi og talenter, mens mennesker trenger karrieremuligheter, lønninger og framtidsutsikter. Gjennom et høyere utvikling- og læringsfokus ser Knausen skole ut til å legge bedre til rette for nye ideer, energi gjennom spennende prosjekter og gi de ansatte mer kunnskap som senere kan gi dem nye karrieremuligheter og framtidsutsikter. Når den enkelte og systemet er dårlig tilpasset

hverandre vil i følge Bolman & Deals (2010) HR-perspektiv en av partene lide. Rødal skole bør ha et høyere fokus på utvikling og læring, mens Knausen skole med fordel kan ha høyere fokus på en mer teori y rettet HRM. Noe som også kan gi utslag i omforming av motivasjon fra ytre- til indre drivkraft. Begge skolene har med andre ord noe å jobbe med i forhold til hvordan de forvalter de menneskelige ressursene. I følge Bolman & Deal (2010) så kan organisasjonen dra nytte av motiverte, selvstendige og lojale medarbeidere som er villig til å yte mer for å få jobben gjort dersom de menneskelige ressursene satses på. De ansatte vil til gjengjeld føle seg autonome, nyttige, nytenkende og produktive (ibid.). Noe som støttes av Kuvaas (2009) som viser til hovedfunn fra 66 studier og sier at organisasjoner som praktiserer forpliktelsesorientert HRM (teori y), viser høyere produktivitet og kvalitet enn organisasjoner som praktiserer en kontrollorientert HRM (teori x). I lys av dette kan det se ut til at rektor ved Knausen skole (offentlig) kan lære noe av rektor ved Rødal skole (privat) i det å lede etter en noe mer teori y rettet holdning, samt å ha stort fokus på å fremme ennå bedre arbeidsmiljø, noe som igjen kan omforme den ytre stimulerte motivasjonen om til indre drivkraft. Det ser også ut til at rektor ved Rødal skole kan lære noe av rektor ved Knausen skole. Han kan med fordel fokusere mer på utvikling og læring for at arbeidsplassen kan oppfattes ennå mer utviklende, spennende og nytenkende. Dette kan igjen føre til bedre resultater i form av at de ansatte føler seg produktive og nyttige (Bolman & Deal, 2010). Likevel må det presiseres at begge skolene anses for å være gode skoler med kvaliteter og grunnleggende prinsipper som harmonerer godt med mange aspekter ved HR-rammen.

Til slutt har jeg lyst til å gå tilbake til Byrkjeflotts (2008) rapport som ble henvist til i starten av oppgaven. Byrkjeflot (ibid.) viser til Boyne som fant empirisk støtte i tre av sine hypoteser i sin undersøkelse av offentlig vs private organisasjoner. ”a) Offentlige organisasjoner er mer byråkratiske, det vil si at ansatte og ledere er underlagt en sterkere regelbasert kontroll” (Byrkjeflot, 2008). Dette ser ut til å stemme godt overens med funn fra denne undersøkelsen i og med at rektor Knausen er mindre teori y rettet, og viser et større behov for kontroll. I tillegg er de ansatte signifikant mer ytre motiverte enn ansatte ved Rødal. Det er derfor nærliggende å anta at Knausen skole er sterkere underlagt kontroll enn hva Rødal skole er. ”b) Offentlige ledere vektlegger egen økonomisk belønning mindre enn private ledere, og de er mer opptatt av å tjene brede samfunnsinteresser” (ibid.). I og med at det er to skoler som ble studert i denne undersøkelsen, vil antagelig ikke dette være en relevant påstand, da skoler er organisasjoner som ikke har lov til å gå med overskudd og lønningene er regulerte i tariffen. ”c) Dessuten føler offentlig ansatte en

svakere forpliktelse overfor organisasjonen ("organizational commitment") enn ansatte i privat virksomhet" (Byrkjeflot, 2008). Noe som også ser ut til å stemme godt overens med funn i denne undersøkelsen da ansatte ved Rødal viser en signifikant høyere trivsel enn Knausen, i tillegg til at de ser ut til å være mer indre motiverte. Det er da nærliggende å anta at de også føler en høyere forpliktelse til skolen. Det er altså påvist forskjeller mellom skolene, og noen av de harmonerer med tidligere forskning. Likevel er undersøkelsens funn av lokal interesse og kan ikke generaliseres til å gjelde for andre offentlige og private skoler (Kleven, 2002). Undersøkelsen kan derimot gi de respektive skolene et godt grunnlag for videre arbeid med forvaltning av menneskelige ressurser. Resultatene er med andre ord ikke noe som kjennetegner forskjeller i offentlig og private skoler generelt, men forskjeller mellom de to utvalgte skolene.

6. Implikasjoner

6.1 Implikasjoner for ledelse

Skolen er en av nasjonens viktigste samfunnsinstitusjoner som påvirkes av samfunnsutviklingen der kunnskap har fått økt betydning (St.meld. nr.30, 2003-2004). Den viktigste innsatsfaktoren er menneskene selv, der deres kunnskap, kompetanse og holdninger har en avgjørende betydning. Økt tilgang på kunnskap fører til at organisasjoner og den enkelte må oppdatere- og tilegne seg ny kunnskap kontinuerlig (ibid.). Livslang læring er i tråd med Senges (1999) lærende organisasjon og de fem disipliner. Utviklingen mot et mer kunnskapsdrevet samfunn stiller økte krav til skolen som en lærende organisasjon, noe som betyr at skolene også må sette søkelys mot personalets læring og ikke bare elevenes (St.meld. nr.30, 2003-2004).

Skolene i denne undersøkelsen har mange gode kvaliteter, og begge vil anses som gode skoler. Men i en lærende organisasjon vil det alltid være noe man kan bli bedre på. Jeg har i denne undersøkelsen avdekket områder skolene både er sterkere og svakere på. Utfordringen for rektorene videre vil derfor bli å ta tak i de fokusområdene undersøkelsen avdekket svakheter ved. Senges (1999) fem disipliner legger vekt på systemtenkningen og den kontinuerlige fokuseringen på disiplinene. Jeg kan ikke si jeg fikk en følelse av at rektorene følger en systematisk plan for arbeidet i forvaltningen av de menneskelige ressursene. Det vil derfor være en fordel for rektorene å holde seg oppdatert på forskning innen feltet og fokusere på tiltak som har positivt virkning på trivsel og arbeidsprestasjon. Når skolene skal i gang med implementering av nødvendige HR-tiltak er det viktig å være bevisst på hensikten med tiltakene (Kuvaas, 2009). Rektorene bør tenke gjennom hva slags virkning tiltakene er ment å ha, samt at det er viktig å finne ut av medarbeidernes opplevelse av tiltakene som blir satt i gang (ibid.). Dersom de ansatte skulle oppleve tiltakene som unyttige og unødvendige vil ikke tiltakene ha den virkningen rektor ønsker, og det er ikke uvanlig at medarbeidernes opplevelser av tiltak kan avvike fra rektors hensikt (Kuvaas, 2009). Rektor må også være klar over at det er individuelle forskjeller blant de ansatte og dette må tas hensyn til i implementeringen av HR-tiltak. Medarbeidersamtalen blir ofte betraktet som en av de viktigste HR-tiltakene, og rektor kan gjennom en utviklende samtale avdekke individuelle kvaliteter og behov for tilrettelegging (ibid.).

6.2 Implikasjoner for videre forskning

Mitt mål med studien var å kartlegge forvaltningen av de menneskelige ressursene i to skoler, en offentlig og en privat. Omfanget ved studien er begrenset i og med at jeg kun studerer to case der resultatene ikke kan generaliseres til andre offentlige og private skoler. Resultatene begrenses til å gi de to respektive skolene en pekepinn på hvordan personalet oppfatter forvaltningen av de menneskelige ressursene, som igjen kan gi dem indikasjoner på fokusområder i videre arbeid med HR-tiltak.

Undersøkelsen har også sine metodiske begrensninger, der de sterke sidene også kan være de svake. Det kan for eksempel være positivt å fordype seg i to case, men samtidig er utvalget for lite til å være representativt for andre skoler. Et komparativt design med spørreundersøkelse og intervju ga meg et dypere innsyn i skolenes praktisering, men omfanget ble stort og det krevde mye arbeid med bearbeiding av data. Studieprosessen har vært en læringsprosess med bratt kurve og designet og metoden har vist seg å ha klare fordeler, men også ulemper.

Svakheter

1. Jeg hadde ingen erfaring med konstruksjon og utvikling av instrumenter og det skulle vise seg å være vanskelig å finne et ferdig validitetstestet måleinstrument som passet mitt formål. Jeg var også usikker på hensiktsmessig mengde item og ser i ettertid at jeg i noen kategorier valgte for få spørsmål, særlig kategorien holdninger hvor faktoren teori x fikk en for lav reliabilitet. Dette kunne jeg ha avverget dersom jeg hadde testet piloteringen i en faktoranalyse, for å avdekket svakheten på et tidlig stadium.
2. Jeg valgte å beholde teori x tross lav reliabilitet, noe som kan true påliteligheten ved undersøkelsen. I forsøk på å ivareta påliteligheten presiserer jeg gjennom undersøkelsen at jeg ikke kan legge vekt på personalets funn i kategorien teori x på grunn av den lave reliabilitet. Svakheten gjelder kun funn i personalets datamateriale, og ikke funn fra ledernes datamateriale (spørreundersøkelse og intervju). Samlet sett mener jeg likevel at disse funn kan være med på å styrke eller svekke antakelser funn ved ledernes datamateriale kom frem til.
3. Intervjuguiden kunne vært ennå mer strukturert, også i oppfølgingsspørsmålene for å sikre lik informasjon fra de to skolene. Videre var det til tider vanskelig å ikke være ledende i spørsmålsformuleringen.

Styrker

1. Studien er bygget opp på et strukturert grunnprinsipp med tydelig teoretisk innramming, formål og forskningsspørsmål. Videre er undersøkelsen strukturert etter tematiske hovedbegreper som går igjen i teori, analyse og drøftning.
2. Det komparative designet gjør at jeg får et dypere innblikk i hvordan de menneskelige ressursene forvaltes i de respektive skolene. Dersom jeg hadde plukket ut sitater alene kunne det vært mulighet for at vurdererrelabiliteten ble dårlig. Jeg valgte derfor å få hjelp av en ekstern rektor i utvelgelsen av sitater. Intervjuguiden ligger vedlagt i appendiks for at leser skal kunne vurdere analysene på et så riktig grunnlag som mulig.
3. Undersøkelsen tar for seg et tidsaktuelt tema rektorer må forholde seg til. Gjennom St.meld. nr. 30 (2003-2004) stilles det krav til skolene som lærende organisasjoner noe som betyr at rektorene også må fokusere på forvaltningen av de menneskelige ressursene.

Omfanget av studien har vært begrenset, og jeg har stilt meg mange spørsmål underveis som jeg gjerne kunne forsket videre på. Noen av disse er:

- Er det sammenheng mellom rektors holdninger og de ansattes motivasjon?
- Er det sammenheng mellom arbeidsmiljø og motivasjon?
- Er det sammenheng mellom rektors holdninger og arbeidsmiljø?
- Vil jeg finne de samme resultater i offentlig og private skoler dersom jeg utvider studiet til å gjelde mange?
- Eksisterer forskjellene fordi den private skolen er tilknyttet DELK (Det evangelistisk-lutherske kirkesamfunn), og at det derfor er en annen mennesketype som søker seg til slike skoler?
- Hvilken effekt har systematisk arbeid med de menneskelige ressursene i norsk skole – og kan vi se forskjell i skolenes resultater?

7. Litteraturliste

- Aasen, M., & Tajik, H. (2012). *Innst. 231L (2011-2012). Innstilling frå kyrkje-, utdannings- og forskingskomiteen om endringar i opplæringslova og privatskolelova (undervisningskompetanse m.m.)*. Oslo: Retrieved from <http://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2011-2012/inns-201112-321/>.
- Andersen, D. (2004). Forskjellen mellom privat og offentlig sektor viskes ut. Retrieved 23.04.13, from <http://kmggroup.custompublish.com/forskjellen-mellom-privat-og-offentlig-sektor-viskes-ut.137659-19959.html>
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogadill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Applications* (3. ed.). New York: The Free Press.
- Bø, I., & Helle, L. (Eds.). (2008) *Pedagogisk ordbok* (2. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bolghaug, E. (2011). Skaper debatt med lærerforskning, *Paraplyen, internettavis for NHH-miljøet*. Retrieved from <http://paraplyen.nhh.no/paraplyen/arkiv/2011/oktober/skaper-deb/>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2010). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (4. ed.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Boyne, G., Jenkins, G., & Poole, M. (1999). Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. 77, No 2 (407-420), 13. Retrieved from <https://vpn2.uio.no/+CSCO+00756767633A2F2F62617976617279766F656E656C2E6A7679726C2E70627A++/doi/10.1111/1467-9299.00160/citedby>
- Byrkjeflot, H. (2008). Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger: Rapport til Kommunenes Sentralforbund.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and the "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, Vol.11, No.4*, s. 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester, New York: The University and Rochester Press.
- Filstad, C. (2010). Ledere som forventet Retrieved 22.04.13, 2013, from <http://www.bi.no/forskning/Nyheter/Nyheter-2010/Ledere-som-forventet/>
- Grubb, W. N. (2009). Myten om pengenes makt Retrieved 05.04.13, from http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/rapporter_planer/aktuelle-analyser/aktuelle-

- analyser-om-andre-tema/myten-om-pengenes-makt.html?id=646135
- Hellesnes, P. (2009). Bedre i privat sektor, *Klassekampen*. Retrieved from <http://www.klassekampen.no/56775/article/item/null>
- Helsedirektoratet. (2011). Hvordan skape et godt arbeidsmiljø? Retrieved 04.04.13, from <http://helsenorge.no/Helseogsunnnhet/Sider/Hvordan-skape-et-godt-arbeidsmiljo/Kjennetegn-ved-en-god-arbeidsplass1.aspx>
- Holter, H., & Kalleberg, R. (2007). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: universitetsforlaget.
- HR-Norge, & Ennova. (2012). Offentlig sektor slår knockout på private virksomheter Retrieved 14.10.12, from http://www.hrnorge.no/Forsiden/Siste_nytt/Nyheter_2012/Offentlig+sektor+sl%C3%A5r+knockout+p%C3%A5+private+virksomheter.b7C_wtzGX9.ips
- Imsen, G. (2005). *Elevers verden: innføring i pedagogisk psykologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jelstad, J., & Nilssen, F. H. (2011). Storsatsning med skuffelser. *Utdanning nr. 15, 2011*, 12-17.
- Johannessen, A. (2004). *Introduksjon til SPSS* (2. ed.). Oslo: Abstrakt forlag as.
- Kleven, T. A. (2002). *innføring i pedagogisk forskningsmetode - en hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. Oslo: Pedagogisk forskningsinstitutt, Universitetet i Oslo.
- Kuvås, B. (2009). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Vigmonstad og Bjørke AS.
- Kuvås, B. (2013). Y-faktoren som er bra for både deg og sjefen, *Dagens næringsliv*. Retrieved from <http://www.dn.no/talent/article2565875.ece>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. ed.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lund, T. (2002). Metodiske prinsipper og referanserammer. I: Innføring i forskningsmetodologi (pp. 79-123): Unipub forlag.
- Lysbø, I. H., Stensaker, B., Aamodt, P. O., & Mjøen, K. (2011). Ledelse til ledelse, Nasjonal rektorutdanning i grunn-og videregående skole i et internasjonalt perspektiv *Delrapport 1 fra Evaluering av den nasjonale rektorutdanningen* (pp. 70). Oslo: NTNU Samfunnsforskning for Utdanningsdirektoratet.
- Meland, R. (2011). Lærere har lavere status enn journalister, *Nettavisen*. Retrieved from <http://www.nettavisen.no/nyheter/article3186482.ece>
- Melhus, J. M., & Haugen, T. (2007). *Begeistring!* Otta: Begeistringsforlaget
- Melhus, J. M., & Haugen, T. (2008). *Lure leder. Begeistringsledere skaper vinnere og enestående resultater*. Otta: Hegnar Media.

- Nielsen, Ø. (2005). Dreper myter om offentlig ansatte, *Bergensavisen*. Retrieved from <http://www.ba.no/nyheter/article1708394.ece?service=print>
- Nordhaug, O. (2002). *Strategisk personal ledelse* (2. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanse ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Østtveit, K., & Nordby, C. M. (2011). Lavere status for lærere, *Aftenposten*. Retrieved from <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article4254353.ece>
- Ringdal, K. (2009). *Enhet og mangfold* (2. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Roald, K. (2008). Organisasjonslæring i skolar. Sogndal: Høgskulen i Sogn og Fjordane.
- Sege, P. M. (2006). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organisation*. London: Random House Business Books.
- Senge, P. M. (1999). *Den femte disiplin*. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag.
- St.meld. nr 11 (2008-2009). (2008-2009). *Læreren Rollen og utdanningen*. Oslo: Retrieved from <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-11-2008-2009-.html>
- St.meld. nr 22 (2010-2011). (2010-2011). *Motivasjon - Mestring - Muligheter, Ungdomstrinnet*. Oslo: Retrieved from <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/2010-2011/meld-st-22-2010--2011.html?id=641251>.
- St.meld. nr 30 (2003-2004). (2003-2004). *Kultur for læring*. Oslo: Retrieved from <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/20032004/stmeld-nr-030-2003-2004-.html?id=404433>
- Steiro, T. J., & Torgersen, G. E. (2011). *Bedre motivasjon - Praktisk tilnærming for å skape drivkraft hos deg og andre*. Stjørdal: Læringsforlaget DA.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Bosten: Pearson/Allyn and Bacon.
- Wenger, E. (2008). *Praksisfællesskaber*. København: Hans Reitzels Forlag.

Innholdsfortegnelse appendiks

1. NSD godkjenning.....	94
2. Forespørsel om å være med i undersøkelsen.....	96
3. Oversikt over faktorladninger for holdninger.....	98
4. Oversikt over faktorladninger for kompetanse.....	99
5. Oversikt over faktorladninger for trygt- og engasjerende arbeidsmiljø.....	100
6. Oversikt over faktorladninger for motivasjon.....	101
7. Sitater fra Knausen skole.....	102
8. Sitater fra Rødal skole.....	104
9. Frekvenstabeller for de to ansattgruppene.....	106
10. Visualisering av forskjellene i ansattgruppene.....	107
11. Spørreundersøkelseansatte.....	110
12. Spørreundersøkelse ledere.....	119
13. Intervjuguide.....	128
14. Transkripsjon av intervju Knausen skole.....	131
15. Transkripsjon av intervju Rødal skole.....	144

Appendiks 1

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 2
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Christian Brandmo
Institutt for lærerutdanning og skoleforskning
Universitetet i Oslo
Postboks 1099 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 21.05.2012

Vår ref:30569 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 01.05.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

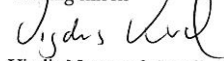
30569	<i>Bruk meg! Hvordan blir menneskelige ressurser forvaltet i offentlige og private organisasjoner?</i>
Behandlingsansvarlig	Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Christian Brandmo
Student	Merete Findal Vinje

Etter gjennomgang av opplysninger gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Dersom prosjektopplegget endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html.

Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Kjersti Håvardstun

Kontaktperson: Kjersti Håvardstun tlf: 55 58 29 53
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Merete Findal Vinje, Jerpeveien 7, 3142 VESTSKOGEN

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kytte.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uit.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 30569

Personvernombudet kan ikke se at det foretas behandling av personopplysninger med elektroniske hjelpemidler eller at det opprettes manuelt personregister som inneholder sensitive personopplysninger. Prosjektet vil dermed ikke omfattes av meldeplikten.

Det legges til grunn at verken spørreskjema eller opptak behandles på pc samt at data anonymiseres ved transkribering (overføring til datamaskin) ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger fremgår. Det vil ikke finnes en koblingsnøkkel som knytter transkripsjoner til informant og/eller arbeidssted.

Personvernombudet forutsetter at den enkeltes konfidensialitet ivaretas ved innsamling av spørreskjema. Dersom skjema samles inn av en annen enn studenten kan det for eksempel utdeles konvolutter som kan forsegles.

Prosjektslutt er 31.12.12. Spørreskjema og lydopptak slettes/makuleres.

Appendiks 2

Forespørsel om å delta i undersøkelse i forbindelse med en masteroppgave

Jeg er masterstudent i Utdanningsledelse ved Universitetet i Oslo og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er Human-resource, og jeg skal undersøke hvordan de menneskelige ressursene blir forvaltet i offentlige og private organisasjoner. Jeg er interessert i å finne ut om organisasjonene ledes i tråd med et Human-resource perspektiv, om det er samsvar mellom de ansattes og leders oppfatninger og om det er forskjeller og/eller likheter mellom offentlig og privat praktisering. Min problemstilling er som følger:

Bruk meg!

- Hvordan blir menneskelige ressurser forvaltet i en offentlig og privat organisasjon?

For å finne ut av dette, ønsker jeg at alle ansatte ved organisasjonen, inkludert øverste leder, svarer på et spørreskjema som tar 5-10 minutter. Jeg kommer gjerne og informerer om prosjektet når de ansatte skal svare på spørsmålene dersom det er ønskelig. For å ivareta anonymiteten på best mulig måte kan jeg også vente mens spørsmålene besvares og tillitsvalgte kan samle inn skjemaene og overlevere dem direkte til meg. I tillegg ønsker jeg å intervju øverste leder av organisasjonen. Spørsmålene i både intervju og spørreskjema vil dreie seg om begrepstolkning, egen praksis, meninger og verdier.

I intervjuet vil jeg bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Opptaket vil bli transkribert ord for ord og levert leder for gjennomlesning og godkjenning. Intervjuet vil ta omtrent 40 min, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har full mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg og dine ansatte bli slettet og makulert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og verken enkeltpersoner eller organisasjon vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven.

Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av 2012.

Dersom du ønsker at din organisasjon skal være med i undersøkelsen, er det fint om du kan gi meg beskjed så raskt som mulig og skrive under på samtykkeerklæringen på neste side. Samtykkeerklæringen kan sendes til meg pr. post/e-post. Evt. leveres hvis det er ønskelig at vi møtes i forkant.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 91369081, eller sende en e-post til meretevinje@gmail.com. Du kan også kontakte min veileder Christian Brandmo ved Institutt for lærerutdanning og skoleforskning, christian.brandmo@ils.uio.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Med vennlig hilsen

Merete Findal Vinje

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av Human-Resource i offentlig og privat virksomhet og ønsker at min skole skal være med i prosjektet.

Signatur.....

Tlf..... E-post.....

Appendiks 3

Item		Faktor1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor4
H5	Min leder mener de ansattes viktigste belønning er gjennom selvrealisering og respekt fra medarbeidere.	.798			
H6	Min leder mener de ansatte ønsker ansvar, og oppmuntrer dem til å ta ansvar for egne arbeidsoppgaver.	.775			
H4	Min leder mener de ansatt er selvstendige i jobben sin og bør bestemme over eget arbeid.	.596	-.341		
H3	Min leder mener at de ansatte er fornøyd med jobben sin, ikke ønsker mer ansvar, men heller føle trygghet i å bli ledet.		.697		
H2	Min leder mener de ansatte trenger å styres og kontrolleres for å yte sitt beste.		.670		
H1	Min leder mener de ansatte motiveres mer av det å tjene til et levebrød fremfor at det er jobben i seg selv som motiverer.		.623		

H=Holdninger.

Faktor 1 = teori y og faktor 2 = teori x.

Note: Extraction Method is Principal Component Analysis. Rotation Method is Varimax with Kaiser Normalization.

Faktorene forklarer til sammen 53% av variansen i itemene.

Appendiks 4

Item		Faktor1	Faktor2	Faktor3	Faktor4
K6	Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på kandidatens positive holdninger til kommunens satsningsområder ved nyansettelse.	.812	.323		
K5	Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på kandidatens positive holdninger for endringsprosesser ved nyansettelse.	.723			
K11	Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på om kandidaten har kjennskap til læreplan og lovverk ved en nyansettelse.	.634			.439
K4	Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på kandidatens positive holdninger til eksterne samarbeidspartnere ved nyansettelse.	.559			
K8	Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på kandidatens evner til å lede elevene inn i nye læringsprosesser ved nyansettelse.		.850		
K9	Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt vekt på kandidatens kunnskaper om hvordan man kan ta i bruk resultater til videre læring ved nyansettelse.		.800		
K7	Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på kandidatens ambisjonsnivå for økt utvikling av seg selv og elevene ved nyansettelse.		.599	.325	
K3	Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på om kandidaten har positive holdninger til sine medarbeidere.			.831	
K1	Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på kandidatens evne til å samhandle med de andre ansatte ved nyansettelse.		.303	.800	
K2	Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på kandidatens evne til å arbeide i et team ved nyansettelse.		.439	.580	
K10	Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på om kandidaten har positive holdninger til ansvar og lojalitet ved en nyansettelse.				.814
K12	Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på kandidatens kunnskaper om det som betegnes for god klasseledelse ved nyansettelse.	.465		.301	.613

K=kompetanse.

Faktor 1 = utviklingsfokus, faktor 2 = Læringsfokus, faktor 3 = samarbeidsfokus og faktor 4 = fokus på ansvar og struktur.

Note: Extraction Method is Principal Component Analysis. Rotation Method is Varimax with Kaiser Normalization.

Faktorene forklarer til sammen 66% av variansen i itemene.

Appendiks 5

Item		Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
TEA3	Min leder behandler de ansatte med respekt, tillit og verdighet.	.871			
TEA2	Min leder tillater at det er takhøyde og lytter interessert til ytringer som også kan motstride hans/hennes egne meninger.	.805			
TEA1	Min leder er forutsigbar og gir meg trygge og gode rammer å arbeide under.	.805			
TEA6	Min leder engasjerer oss gjennom skolens prosjekter.	.507	.374		
TEA4	Min leder sender de ansatte på kurs.		.889		
TEA5	Min leder setter pris på de som ønsker å ta etterutdanning.		.860		

TEA= Trygt- og engasjerende arbeidsliv.

Faktor 1 = trygghet og faktor 2 = engasjement

Note: Extraction Method is Principal Component Analysis. Rotation Method is Varimax with Kaiser Normalization.

Faktorene forklarer til sammen 68% av variansen i itemene.

Appendiks 6

Item		Faktor1	Faktor2	Faktor3	Faktor4
M6	Min arbeidsplass viser meg tillit og verdsetter arbeidet mitt.	.801			
M5	På min arbeidsplass tar leder de ansatte med på råd og gir oss medbestemmelsesrett i beslutninger.	.748			
M8	Jeg trives så godt i jobben min at jeg ikke kunne tenkt meg å jobbe et annet sted.	.717			
M9	Min arbeidsplass motiverer meg til å yte maksimalt, ofte også mer enn hva som forventes av meg.	.606	.432		
M4	Jeg må prestere godt i jobben for å ha god samvittighet.		.754		
M2	For mine karrieremuligheter er det mest hensiktsmessig "å være på lag med" min leder.		.705	.403	
M3	Det er svært viktig for meg og gjøre det bra i jobben sammenlignet med de andre ansatte.		.658		
M7	Jobben min er så interessant at jeg holder meg faglig oppdatert og søker videreutvikling uoppfordret.	.320	.630		
M1	For meg er det viktigst å ha en jobb jeg kan trives greit med, og en lønn jeg kan leve av.			.812	
M10	Av og til gjør arbeidsplassen min meg så inspirert at jeg nesten glemmer ting rundt meg.	.514		-.662	

M= Motivasjon.

Faktor 1 = indre stimulerende, faktor 2 = ytre stimulerende og faktor 3 = u-definerbar.

Note: Extraction Method is Principal Component Analysis. Rotation Method is Varimax with Kaiser Normalization.

Faktorene forklarer til sammen 63% av variansen i itemene.

Appendiks 7

Sitater av rektor ved Knausen skole.

Kategorisering av sitater knyttet til holdninger.

Teori x	Teori y
<p>(4) "Rektor skal ha det overordnede ansvaret og det er vi tydelige på."</p> <p>(5) "...det er veldig viktig for meg at vi har en tydelig ledelse og det betyr at det er meg og de tre inspektørene som er ledelsen og blir den flat i den forstand at vi har medbestemmelse, at vi har personalmøter, at vi har møter på trinn slik at vi får inn alles meninger og synspunkter. Men til syvende og sist så er det ledelsen som drøfter og tar en avgjørelse."</p> <p>(6) "Jeg er nok litt sånn kontrollmenneske. Ikke det at jeg skal drive kontroll, men jeg kan kanskje bli flinkere til å ikke ha totaloversikt hele tiden."</p> <p>(7) "så jeg kunne kanskje blitt flinkere te også å kunne overlate totalansvaret når ting er og ikke måtte ha oversikt over alt hele tida."</p>	<p>(0) "...jeg tenker at den er relativt flat, men..."</p> <p>(1) "...jeg håper de opplever at de blir møtt med respekt og at det som blir sagt blir lyttet til."</p> <p>(2) "...alle må bidra og yte i samhandling og det å legge opp til prosesser som skaper en lærende skole."</p> <p>(3) "Selvfølgelig fag er svært viktig og du skal ha faglig stolthet men du må også kunne se hele helheten og kunne samhandle med andre som ikke har det samme faget som deg også og kunne tenke tverrfaglig."</p>

Kategorisering av sitater knyttet til kompetanse.

Læringsfokus	Utviklingsfokus	Samarbeidsfokus
<p>(25) "Selvfølgelig er fag viktig og du skal ha faglig stolthet, ..."</p> <p>(29) viktig at kandidaten "...har ambisjoner på elevenes vegne, ...at de skal yte sitt ytterste."</p> <p>(31) "Også er det noen ganger man ikke lykkes. Man tror man har gjort riktige, men så viser det seg at det ikke var så bra. Men vi skal jo lære hele tiden vi også."</p> <p>(32) "Det er viktig å være fleksibel, løsningsorientert og se muligheter".</p>	<p>(22) "Vi skal være i fremste linje..., vi skal være litt på hugget."</p> <p>(23) "Kanskje noen ville si at jeg blir litt for utålmodig og ivrig."</p> <p>(24) "Det blir litt for mye utvikling for fort." "...men jeg føler vel egentlig at vi går i et sånt passelig tempo." (negativt arbeidsmiljø?)</p> <p>(33) "Å, å være fleksibel løsningsorientert å se muligheter. Det tenker jeg, det er et stikkord som er viktig for meg. Å se mulighetene ikke bare alle problemer og vanskelighetene og alt som ikke går."</p> <p>(34) "...men man må hele tiden være åpen og fleksibel og se nye løsninger og muligheter, men jeg tenker du får utnytta det bare bedre og bedre når du kjenner organisasjonen bedre."</p> <p>(35) "...det beriker også det faglige miljøet her." (at ansatte har deler av sin stilling et annet sted).</p> <p>(36) "...skape et pedagogisk forum her på skolen. Og jeg forventer og tenker at man også skal skape utvikling i fagseksjonene og på trinnene."</p>	<p>(3) "Selvfølgelig fag er svært viktig og du skal ha faglig stolthet men du må også kunne se hele helheten og kunne samhandle med andre som ikke har det samme faget som deg også og kunne tenke tverrfaglig."</p> <p>(26) "...men du må også kunne se helheten og kunne samhandle med andre."</p> <p>(27) "...skal man få til utvikling så får man til det sammen, og det er jo den lærende skolen vi ønsker å være."</p> <p>(28) "Å kunne være tverrfaglig, på ulike måter, også innen fagseksjonen. At to norsklærere utfyller hverandre og kommer med innspill og at vi kan bli bedre på den måten."</p> <p>(30) "...du må være tydelig som lærer i dag også må du samtidig som du er tydelig ha et hjerte, at det er varme bak den strukturen og tydeligheten."</p>

Kategorisering av sitater knyttet til trygt- og engasjerende arbeidsmiljø.

Trygt arbeidsmiljø	Engasjerende arbeidsmiljø
<p>(2) "...jeg håper de opplever at de blir møtt med respekt og at det som blir sagt blir lyttet til."</p> <p>(43) "Som leder å vise seg der hvor de ansatte er, og vite hva de jobber med."</p> <p>(44) "Uansett hvor mange møter jeg har, så prøver jeg å være ledig til å kunne være der og ta en kaffekopp."</p> <p>(45) "Jeg jobber med å skape gode relasjoner ved å flytte meg rundt og være bevisst på å få kontakt med alle."</p> <p>(46) "...så raus som mulig, fleksibel i en arbeidstidsavtale og at man viser tillit."</p> <p>(47) "Gjensidig tillit er viktig."</p> <p>(48) "...ved å ha strukturerte møter hvor alle kommer til orde, og vi lytter til alles mening"</p> <p>(49) "Eh.. Personalledelse eh.. er en utfordring. Da tenker jeg også. Eh, å ha tålmodighet i forhold til oppfølging og kunne se alle medarbeidere der de er og se, se den gode jobben de gjør. Fordi det er et stort kollegiet og det er forskjellige nivå de er på. Og det at man også respekterer de som ikke jobber helt og fungerer helt sånn som du ønsker å drive skolen."</p>	<p>(50) "Det å skape de temaene og de gode seksjonene, det å utfordre de ansatte på pedagogisk refleksjon."</p> <p>(51) "Noen lærere har hatt muligheter til å jobbe deler av stillingen sin på høyskolen eller en videregående skole i nærheten."</p> <p>"Men det er klart det kompliserer og vi må jo også ta høyde for det, blir det vanskelig for de andre?"</p> <p>(52) "...vite hva de jobber med. Som et eksempel så er jeg alltid ute i en time i forbindelse i hos alle lærere og assistenter i forbindelse med medarbeidersamtaler fordi jeg mener det er viktig å få kjennskap til den arbeidshverdagen den enkelte har, og ta (53) utgangspunkt i det i samtalen. Slik at jeg kan forstå..."</p> <p>(54) "Ja, det vil jo jeg si ja på, eh.. men så er det jo begrensninger. Eh.. det er økonomiske begrensninger over hva som er mulig."</p> <p>(55) "Men ideelt sett så må jeg si man skulle gjerne som lærer burde hatt hvert femte år eller et eller annet sånt skulle fått noe permisjon."</p>

Kategorisering av sitater knyttet til motivasjon.

Ytre motivasjon	Indre motivasjon
<p>(67) "...se meningen med det utviklingsområdet som vi skal i gang med, eller de arbeidsoppgavene vi skal gjøre."</p> <p>(69) "Jeg tror du må bygge opp relasjoner i et kollegiet og få noen med deg tettere som kan dra i sammen med deg. Også tar den ene den andre med deg."</p> <p>(70) "...det er noen som har en indre overbevisning som sier – jeg tror det kan være vanskelig..."</p> <p>(71) "også får de som på en måte ikke blir motivert bare være der, også får de følge med til slutt på sitt nivå."</p> <p>(72) "...Men med tid og hvis en leder eller den som skal bli motivert har tro på at dette skal bli bra, da tror jeg den indre motivasjonen hos veldig mange klarer å snu."</p> <p>(73) "...jeg synes det er riktig og rimelig at du skal ha godtgjøring for en jobb som gjør utover vanlig arbeid."</p> <p>(76) "...det er jo liksom godtgjøring etter innsats da, men jeg skulle gjerne at en rektor hadde større handlefrihet der også og kunne hatt flere midler å bruke."</p> <p>"I dag så har vi små muligheter. Det er veldig mye som er tariffestet, og mye som er i lokale forhandlinger."</p>	<p>(68) "...har tro på at dette skal bli bra, da tror jeg den indre motivasjonen hos veldig mange klarer å snu."</p> <p>(74) "fordi hvis de ytre tinga ikke er til stede, så vanskeliggjør det å få til den indre motivasjonen."</p> <p>(75) "Hvis du forventer at noen skal gjøre det bare fordi du er så indre motivert, så ja det koster ingen ting, så er det kanskje ikke så viktig."</p> <p>Han tror lærere har en annen motivasjon enn lønnen, og (77) "...hvis man var ute etter å tjene penger, så hadde man kanskje valgt en annen yrkesvei."</p> <p>(78) "Du må ha litt kallet også. Dette har jeg lyst til, dette vil jeg."</p> <p>(79) "Ja, ja. ...Hvis man hadde hatt noen økonomiske gevinster også for et merarbeid, så tror jeg det hadde vært positivt."</p>

Appendiks 8

Rektor ved Rødal skole.

Kategorisering av sitater knyttet til holdninger.

Teori x	Teori y
<p>(9) ...også tror jeg at jeg er litt uredd. Og tenker jeg at jeg klarer å gjennomføre det som jeg setter meg mål om å gjennomføre.</p> <p>(19) Det er jo en hierarkisk struktur på den måten at, alt som noen må ta en beslutning om, så er det ikke noe tvil om hvem som skal ta den beslutningen. Men det er heller ikke noen tvil om at alle kan uttale seg og være med på å påvirke beslutningen. Så sånn sett så får jo alle være med samtidig som foten av og til må settes ned og si at sånn er det..</p> <p>(20) "Kontroll oppstår stort sett når vi ser at det er nødvendig, fordi ting ikke fungerer."</p> <p>(21) "...av og til må rektor tørre å sette foten ned og si at sånn er det." Han mener arbeidsplassen ikke er preget av kontroll, men at kontroll av og til er nødvendig."</p>	<p>(8) "jeg er nok sikkert litt løsere i forhold til en del ting"</p> <p>(9) "...jeg tror jeg er lyttende,..."</p> <p>(10) "...å bruke samtaler, bruke samarbeid..."</p> <p>(11) "...og det er ut i fra lærernes ønske. Vi ønsker størst mulig frihet og størst mulig frihet til å disponere tida si sjøl."</p> <p>(12) "har de lyst til å jobbe med matematikk og tenker at det er veldig gøy og de ønsker seg det, så må vi prøve å legge til rette for at de får det."</p> <p>(13) "Vi mennesker er satt sammen sånn at vi preges av hva vi selv mener, og det er nok ikke alle som føler at de blir ivaretatt på den måten at de får viljen sin, men jeg føler jeg kan lytte og høre etter hva de har å si."</p> <p>(14) "... veldig lav terskel inn til ledelsen... Det å hjelpe en lærer som ikke lykkes for eksempel i klasserommet, da er vi veldig nær. Vi har brukt mye tid på å sitte bak i klasserommet. Være der, hjelpe, gi tilbakemeldinger, overta litt i perioder hvis det blir vanskelig og sånne ting."</p> <p>(15) "...ønsker å være tilstede der hvor de ansatte er." "...da får jeg mer nærhet til problemstillingene de ansatte føler på hele tiden."</p> <p>(16) "De er veldig opptatt av å lede seg selv og så lenge det motiverer dem og det klarer å holde dem i gang, så er det veldig dumt av meg å stoppe det."</p> <p>(17) "veldig vanskelig å bestemme over lærere."</p> <p>(18) "...det er veldig sjelden at det skjer beslutninger uten at de føler at de har vært med underveis og kan uttale seg om det..."</p>

Kategorisering av sitater knyttet til kompetanse.

Læringsfokus	Utviklingsfokus	Samarbeidsfokus
<p>(36) "Hvordan samhandler de med elevene i den situasjonen når de plutselig skal ha en time?" (prøvetime før ansettelse)</p> <p>(37) "...vi driver jo en skole og vi skal utdanne elever så vi må jo ha fagkompetansen også veldig langt framme i forhold til hva vi skal legge vekt på."</p>	<p>(42) "styret bestemmer jo satsningsområder eh.. for hver år. Sånn at min jobb blir jo veldig ofte å følge opp de satsningsområdene."</p>	<p>(38) "For oss så handler det selvfølgelig om identitet. Det må være noen som føler en identitet med skolen og det den står for."</p> <p>(39) "det må være noen som kan føle en identitet med skolen og det skolen står for. Og vi er veldig eh.. bruker en del tid på å snakke om det med lojalitet til den eierorganisasjonens ståsted på en måte."</p> <p>(40) "det hender at vi av og til går på nest beste faglige kandidat fordi atte identitetsmessig passer mye bedre og vil være mye mer bekvem med det sjøl også. For det er vi veldig åpne for for det kan bli vanskelig for de som skal jobbe her også. Hvis de opplever at de må gå på kompromis hele tida, med seg sjøl. "</p> <p>(41) "...å bruke samtaler, bruke samarbeid..."</p>

Kategorisering av sitater knyttet til trygt- og engasjerende arbeidsmiljø.

Trygt arbeidsmiljø	Engasjerende arbeidsmiljø
<p>”..jeg tror jeg er lyttende”</p> <p>(9) ”...alle skal ha det godt, alle skal lære og alle skal trives.”</p> <p>(56) ”Vi har brukt mye tid på det å sitte bak i klasserommet, være der, hjelpe, gi tilbakemeldinger, overta litt i perioder hvis det blir vanskelig og sånne ting.”</p> <p>(57) ”...være mere der hvor de ansatte er. Det, det ville vel kanskje vært det viktigste tenker jeg. Eh.. jeg er vel kanskje i ferd med å gjøre noe med det i og med at jeg har, får noe undervisning til neste år for å tvinge meg sjøl inn i det.” ” da får jeg mer den nærheten til de problemstillingene som de ansatte eh.. føler på hele tida da.”</p> <p>(58) ”...hvor vi får god tid til å prate sammen og treffe hverandre.”</p> <p>(59) ”Vi er ikke her bare for å undervise også går vi hjem. Men vi håper at det skal være trivelig å være her.”</p> <p>(60) ”Det også skaper sosial tilhørighet, og en sånn felles opplevelse synes jeg er viktig.”</p> <p>(61) ”Alle ordensreglene gjelder for alle. Og sånn vil det være seinere når de kommer, skal videre ut i livet og atte de får ikke noe spesialbehandling på diss reglene. Man må lære seg å leve med det på best mulig måte. Og det tror jeg gir, jeg tror det gir elevene også verdighet i forhold til å å forholde seg til å kunne klare å holde seg innafor den ramma som alle andre gjør.”</p>	<p>Ja, det gjør jo det, men der tror jeg sikkert at de ønsker seg mer. Eh.. og det har jo også en økonomisk side selvfølgelig.</p> <p>(62) ”Vi prøver å fordele de pengene vi har jamt utover sånn at alle fag og alle team får noe innimellom.”</p> <p>(63) ” Vi har en del felles for eksempel har vi annethvert år et to dagers personalseminar.”</p> <p>(64) ”Det er også fokus på kristendomsfaget vårt en gang i året med eget seminar for de lærerne som har kristendom. Og et obligatorisk kurs for nyansatte i hva DELK er for nye.”</p> <p>(65) ”...så føler vi at vi har et forvalteransvar overfor pengene som gjør at vi sitter nærmere. Sånn at den holdningen om at ja, pytt pytt det er ikke våre penger så vi bare bruker, er ganske langt borte.”</p> <p>(66) ”Så vi har nok veldig bra utnyttelsesgrad av de pengene vi har.”</p> <p>”Men vi prøver å fordele det jamt utover eh.. ”</p>

Kategorisering av sitater knyttet til motivasjon.

Ytre motivasjon	Indre motivasjon
<p>(82) ”Ikke bare stå å se på at det der ble bra, men faktisk si – du det der var fint.”</p> <p>(83) ”...skryt er jo ekstra artig hvis det skjer mens andre hører på, men det er jo ikke rettledning eller veiledning av noen slag. Det kan også gi motivasjon, men da må det skje i en annen setting.”</p> <p>(84) ”må føle at de er med i prosessen også må de på en eller annen måte tenke at dette er lurt.”</p> <p>(85) ”for eksempel så har jeg hørt på hvordan lærerne ønsker å ha det i sine rom. Ved at alle klasserom er gjort om sånn at alle elever har hver sin datamaskin i hver sin bås rundt hele. Også er det bord i midten så alle elevene også har sin plass til fellesundervisning.”</p> <p>(86) ”...mister du timer, får du minus timer og tar du ekstra timer får du plusstimer”.</p> <p>(87) ” På denne måten er det rettferdighet ved at den som jobber får pengene og det er med på å motivere mener rektor.</p> <p>(88) ”...og pluss/minus systemet er systemer som er veldig gunstig økonomisk for skolen.</p> <p>(89) ”For å motivere mellomledere/teamledere til å fortsatt være motivert for den jobben som av og til kan oppleves som en jobb mellom barken og veden. Eh.. det er sånn typisk sak eh.. at da kan man bruke den type ytre motivasjon som lønn er da.”</p>	<p>(80) ”...noe som finnes inni oss som ikke kan pålegges, men som en må finne i seg selv og det som er rundt deg.”</p> <p>(81) ”...at det gjør noe med motivasjonen at de får jobbe med noe de har lys til å jobbe med.”</p> <p>(90) ”Her er det veldig nærhet til det, noe som gjør at hver eneste krone blir jo feil å si, men at hver eneste tusenlapp blir på en måte vurdert da. Og de ansatte er også motiverte for det å bidra.”</p> <p>(91) ”Det som er spesielt her er at vi er en privat skole og vi er en kristen privat skole. Og det at man har et sånt bakteppe for hele menneskesynet sitt i forhold til hele jobben sin. Det gjør atte lærerne her eh.. med det som bakteppe, strekker seg lenger enn det jeg kan forvente atte de skal gjøre i mange tilfeller.”</p>

Appendiks 9

Frekvenstabeller for de to skolene

Tabell 1

Frekvenstabell for ansatte ved Knausen skole

	Holdninger				Kompetanse						Trygt- og engasjerende arbeidsmiljø				Motivasjon			
	Teori x		Teori y		Utviklingsfokus		Læringsfokus		Samarbeidsfokus		Trygghet		Engasjement		Indre stimulerende		Ytre stimulerende	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	4	10,5																
2	14	36,9	4	10,5							2	5,3	6	15,8				
3	20	52,6	22	57,9	4	10,5	10	26,3	4	10,5	6	15,8	14	36,9	16	42,1	16	42,1
4			10	26,3	32	84,2	24	63,1	26	68,4	30	79	18	47,4	16	42,1	20	52,6
5			2	5,3	4	5,3	4	10,5	8	21,1					6	15,8	2	5,3
SUM	38	100	38	100	38	100	38	100	38	100	38	100	38	100	38	100	38	100

1 = svært uenig, 2 = uenig, 3 = verken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = svært enig

Tabell 2

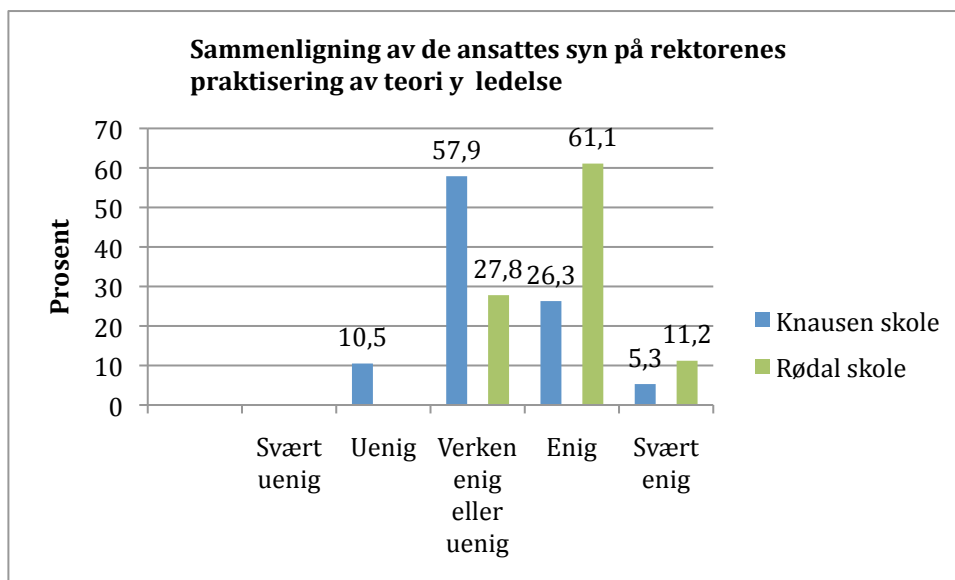
Frekvenstabell for ansatte ved Rødal skole

	Holdninger				Kompetanse						Trygt- og engasjerende arbeidsmiljø				Motivasjon			
	Teori x		Teori y		Utviklingsfokus		Læringsfokus		Samarbeidsfokus		Trygghet		Engasjement		Indre stimulerende		Ytre stimulerende	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	6	16,7															1	2,8
2	19	52,8			2	5,6	1	2,8					4	11,1			1	2,8
3	10	27,9	10	27,8	14	38,9	13	36	3	8,4	2	5,6	17	47,2	10	27,8	12	52,7
4	1	2,8	22	61,1	19	52,8	19	52,8	28	77,8	19	52,9	15	41,7	20	55,5	15	41,7
5			4	11,2	1	2,8	3	8,4	5	13,9	15	41,6			6	16,7		
SUM	36	100	36	100	36	100	36	100	36	100	36	100	36	100	36	100	36	100

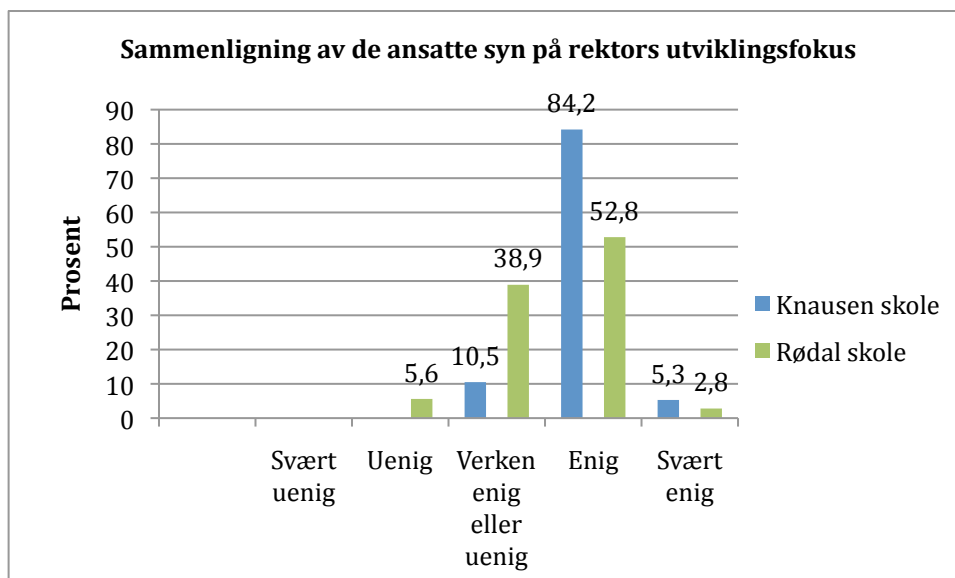
1 = svært uenig, 2 = uenig, 3 = verken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = svært enig

Appendiks 10

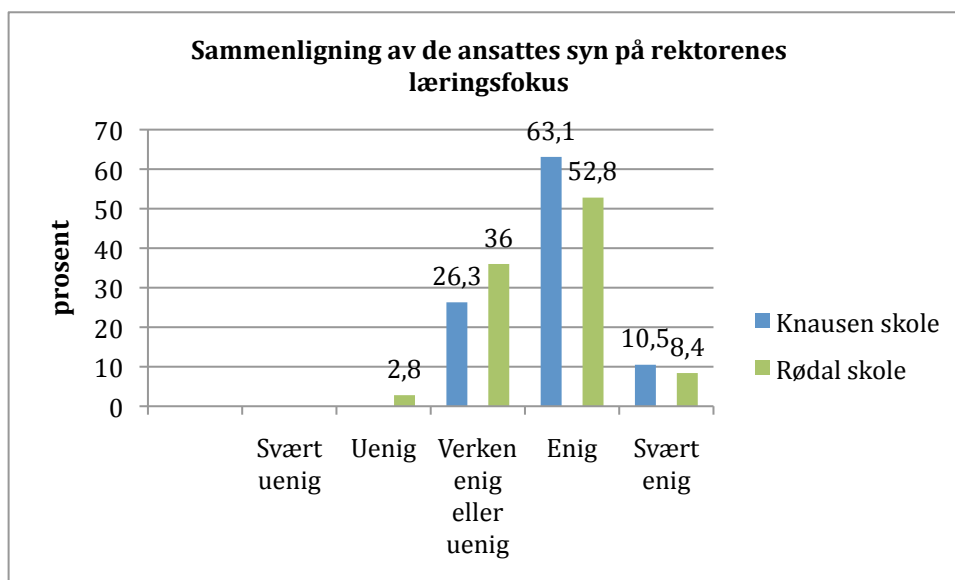
Figur 1 *Visualisering av forskjellene mellom skolene på rektors teori y kategoriserte holdninger*



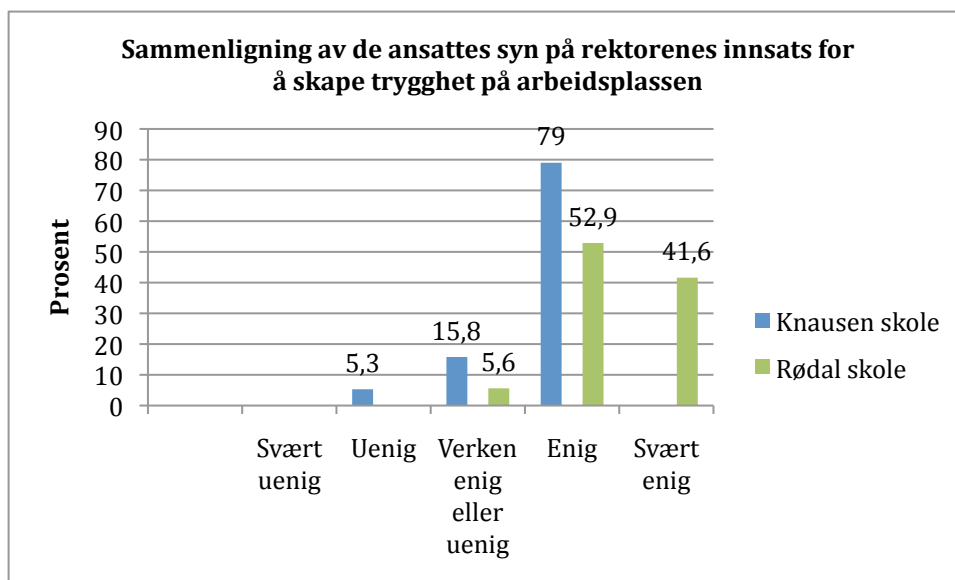
Figur 2 *Visualisering av forskjellene mellom skolene på rektorenes utviklingsfokus*



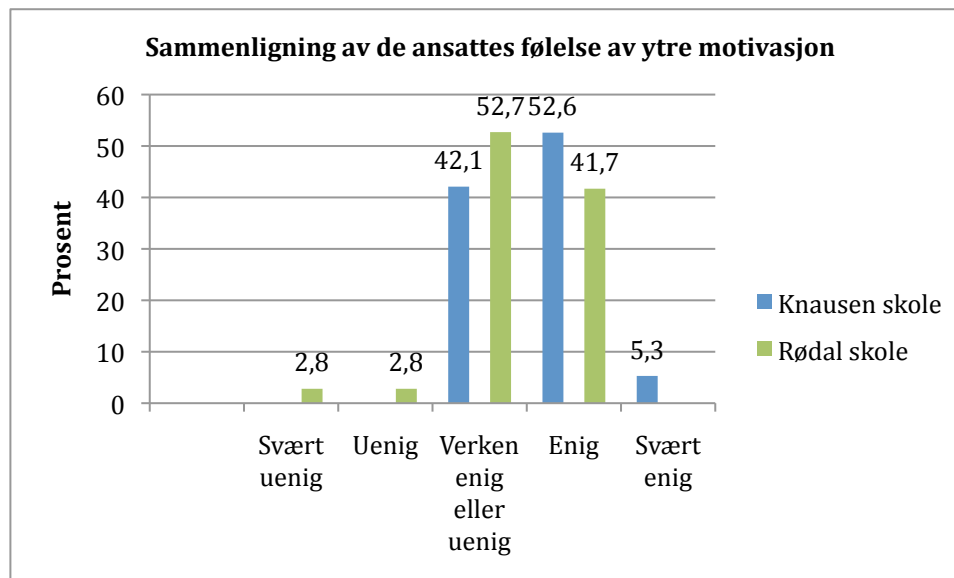
Figur 3 Visualisering av forskjellene mellom skolene på rektorenes læringsfokus



Figur 4 Visualisering av forskjellene mellom skolene på rektorenes innsats for å skape trygghet på arbeidsplassen



Figur 5 Visualisering av forskjellene mellom skolene på ansattes følelse av ytre motivasjon



Hensikten med spørreundersøkelsen er å få frem de ansattes erfaringer i forbindelse med hvordan de menneskelige ressursene blir forvaltet i organisasjonen. Det er dine erfaringer og tanker jeg er ute etter, så det er viktig at du svarer så ærlig som mulig. Spørreundersøkelsen vil være anonym og resultatene vil bli analysert i forhold til Bolman & Deals Human-resource perspektiv, og Deci & Ryans teori om motivasjon.

Spørreskjemaet er likt for assistenter, mellomledere og lærere. Du skal svare ut i fra din stilling og arbeidssituasjon. Med leder menes virksomhetsleder/rektor.

Lykke til ☺

Bakgrunnsvariabler:

Kjønn: _____

Alder: Under 20 20-30 30-40 40-50 50-60 60-70

Nåværende stilling: _____

Relevant formell kompetanse:

Relevant uformell kompetanse: _____

Relevant yrkeserfaring: _____

Relevant ansiennitet:

Ansiennitet i din nåværende stilling: _____

Lønn:	Under 350	350'-450'	450-550'	550'-650'	650'-750'	750' eller mer
-------	-----------	-----------	----------	-----------	-----------	----------------

Holdninger

- 1) Min leder mener de ansatte motiveres mer av det å tjene til et levebrød fremfor at det er jobben i seg selv som motiverer.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 2) Min leder mener de ansatte trenger å styres og kontrolleres for å yte sitt beste.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 3) Min leder mener at de ansatte er fornøyd med jobben sin, ikke ønsker mer ansvar, men heller føle trygghet i å bli ledet.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 4) Min leder mener de ansatt er selvstendige i jobben sin og bør bestemme over eget arbeid.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 5) Min leder mener de ansattes viktigste belønning er gjennom selvrealisering og respekt fra medarbeidere.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 6) Min leder mener de ansatte ønsker ansvar, og oppmuntrer dem til å ta ansvar for egne arbeidsoppgaver.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

Kompetanse

- 1) Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på kandidatens evne til å samhandle med de andre ansatte ved nyansettelse.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 2) Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på kandidatens evne til å arbeide i et team ved nyansettelse.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

-
- 3) Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på om kandidaten har positive holdninger til sine medarbeidere.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 4) Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på kandidatens positive holdninger til eksterne samarbeidspartnere ved nyansettelse.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 5) Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på kandidatens positive holdninger for endringsprosesser ved nyansettelse.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 6) Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på kandidatens positive holdninger til kommunens satsningsområder ved nyansettelse.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

-
- 7) Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på kandidatens ambisjonsnivå for økt utvikling av seg selv og elevene ved nyansettelse.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 8) Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på kandidatens evner til å lede elevene inn i nye læringsprosesser ved nyansettelse.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 9) Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt vekt på kandidatens kunnskaper om hvordan man kan ta i bruk elevresultater til videre læring (vurdering for læring) ved nyansettelse.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 10) Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på kandidaten har positive holdninger til ansvar og lojalitet ved nyansettelse.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

11) Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt stor vekt på kandidaten har kjennskap til læreplan og lovverk ved nyansettelse.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

12) Slik jeg kjenner min leder ville han/hun ha lagt vekt på kandidatens kunnskaper om det som betegnes for god klasseledelse ved nyansettelse.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

Trygt og engasjerende arbeidsmiljø

1) Min leder er forutsigbar og gir meg trygge og gode rammer å arbeide under.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

2) Min leder tillater at det er takhøyde og lytter interessert til ytringer som også kan motstride hans/hennes egne meninger.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

3) Min leder behandler de ansatte med respekt, tillit og verdighet.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

4) Min leder sender de ansatte på kurs.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

5) Min leder setter pris på og legger til rette for de som ønsker å ta etterutdanning.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

6) Min leder engasjerer oss gjennom skolens prosjekter.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

Motivasjon

- 1) **For meg er det viktigste å ha en jobb jeg kan trives greit med, og en lønn jeg kan leve av.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 2) **For mine karrieremuligheter er det mest hensiktsmessig ”å være på lag med” min leder.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 3) **Det er svært viktig for meg og gjøre det bra i jobben sammenlignet med de andre ansatte.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 4) **Jeg må prestere godt i jobben for å ha god samvittighet.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 5) **På min arbeidsplass tar leder de ansatte med på råd og gir oss medbestemmelsesrett i beslutninger.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

6) Min arbeidsplass viser meg tillit og verdsetter arbeidet mitt.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

7) Jobben min er så interessant at jeg holder meg faglig oppdatert og søker videreutvikling uoppfordret.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

8) Jeg trives så godt i jobben min at jeg ikke kunne tenkt meg å jobbe et annet sted.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

9) Min arbeidsplass motiverer meg til å yte maksimalt, ofte også mer enn hva som forventes av meg.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

10) Av og til gjør arbeidsplassen min meg så inspirert at jeg nesten glemmer ting rundt meg.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

Appendiks 12

Spørreundersøkelse for leder i organisasjonen.

Hensikten med spørreundersøkelsen er å få frem leders erfaringer i forbindelse med hvordan de menneskelige ressursene blir forvaltet i organisasjonen. Jeg har valgt å spørre leder akkurat de samme spørsmålene som de ansatte for lettere å kunne analysere materialet i etterkant. I tillegg vil jeg intervjuer leder for at leder skal kunne gi utdypende svar til spørreskjemaet og komme med ytterligere relevante kommentarer. Både spørreundersøkelsen og intervjuet vil være anonymt og resultatene vil bli analysert i forhold til Bolman & Deals Human-resource perspektiv, og Deci & Ryans teori om motivasjon.

Lykke til ☺

Bakgrunnsvariabler:

Kjønn: _____

Alder: Under 20 20-30 30-40 40-50 50-60 60-70

Nåværende stilling: _____

Relevant formell kompetanse: _____

Relevant uformell kompetanse: _____

Relevant yrkeserfaring: _____

Ansiennitet i din nåværende stilling: _____

Lønn: Under 350 350`-450` 450-550` 550`-650` 650`-750` 750` eller mer

Holdninger

- 1) De fleste ansatte motiveres mer av det å tjene til et levebrød fremfor at det er jobben i seg selv som motiverer.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 2) De fleste ansatte trenger å styres og kontrolleres for å yte sitt beste.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 3) De fleste ansatte er fornøyd med jobben sin, ønsker ikke mer ansvar, men vil heller føle trygghet i å bli ledet.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 4) De fleste ansatte er selvstendige i jobben sin og bør bestemme over eget arbeid.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 5) De fleste ansattes viktigste belønning er gjennom selvrealisering og respekt fra medarbeidere.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 6) De fleste ansatte ønsker ansvar, og derfor oppmuntrer jeg dem til å ta ansvar for egne arbeidsoppgaver.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

Kompetanse

- 1) Jeg ville ha lagt stor vekt på kandidatens evne til å samhandle med de andre ansatte ved nyansettelse.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 2) Jeg ville ha lagt stor vekt på kandidatens evne til å arbeide i et team ved nyansettelse.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 3) **Jeg ville ha lagt stor vekt på om kandidaten har positive holdninger til sine medarbeidere ved nyansettelse.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 4) **Jeg ville ha lagt stor vekt på kandidatens positive holdninger til eksterne samarbeidspartnere ved nyansettelse.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 5) **Jeg ville ha lagt stor vekt på kandidatens positive holdninger for endringsprosesser ved nyansettelse.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 6) **Jeg ville ha lagt stor vekt på kandidatens positive holdninger til kommunens satsningsområder ved nyansettelse.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 7) **Jeg ville ha lagt stor vekt på kandidatens ambisjonsnivå for økt utvikling av seg selv og elevene ved nyansettelse.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

-
- 8) **Jeg ville ha lagt stor vekt på kandidatens evner til å lede elevene inn i nye læringsprosesser ved nyansettelse.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 9) **Jeg ville ha lagt vekt på kandidatens kunnskaper om hvordan man kan ta i bruk elevresultater til videre læring (vurdering for læring) ved nyansettelse.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 10) **Jeg ville ha lagt stor vekt på kandidatens positive holdninger til ansvar og lojalitet ved nyansettelse.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 11) **Jeg ville ha lagt stor vekt på kandidatens kjennskap til læreplan og lovverk ved nyansettelse.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 12) **Jeg ville ha lagt stor vekt på kandidatens kunnskaper om det som betegnes for god klasseledelse ved nyansettelse.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

Trygt og engasjerende arbeidsmiljø

- 1) **Jeg er forutsigbar ovenfor de ansatte og gir dem trygge og gode rammer å arbeide under.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 2) **Jeg tillater at det er takhøyde og lytter interessert til ytringer som også kan motstride mine egne meninger.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 3) **Jeg behandler de ansatte med respekt, tillit og verdighet.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 4) **Jeg sender de ansatte på kurs både internt og eksternt.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

- 5) **Jeg setter pris på og legger til rette for de som ønsker å ta etterutdanning.**

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

6) Jeg engasjerer de ansatte gjennom skolens prosjekter.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

Motivasjon

1) For de fleste ansatte er det generelt viktigst at de har en jobb de kan trives greit med, og en lønn de kan leve av.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

2) For de ansattes karrieremuligheter er det mest hensiktsmessig ”å være på lag med” meg som leder.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

3) For mange ansatte er det svært viktig å gjøre det bra i jobben sammenlignet med de andre ansatte.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

4) De fleste ansatte mener de må prestere godt i jobben for å ha god samvittighet.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

5) Jeg tar de ansatte med på råd og gir dem medbestemmelsesrett i beslutninger.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

6) Jeg viser mine ansatte tillit og verdsetter deres arbeid.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

7) Generelt synes de ansatte jobben er så interessant at de holder seg faglig oppdatert og søker videreutvikling uoppfordret.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

8) Generelt trives de ansatte så godt i jobben sin at de ikke kunne tenkt seg å jobbe et annet sted.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

9) Arbeidsplassen motiverer de ansatte til å yte maksimalt, ofte også mer enn hva som forventes av dem.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

10) Av og til gjør arbeidsplassen de ansatte så inspirert at de nesten glemmer ting rundt seg.

Sett kryss på det svaret som er mest riktig.

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

Appendiks 13

Intervjuguide

Hensikten med intervjuet er å få frem dine erfaringer i forbindelse med hvordan de menneskelige ressursene blir forvaltet i organisasjonen. Intervjuet vil bli anonymisert og behandlet konfidensielt. Selve intervjuet vil bli tatt opp på bånd, transkribert og levert tilbake til deg for gjennomsyn. Jeg kommer også til å gjøre en del notater underveis. Intervjuet vil bli analysert i forhold til Bolman & Deals Human-resource perspektiv, og Deci & Ryans teori om motivasjon. Intervjuet vil ta ca. 40 minutter.

Holdninger

1) Hvordan vil du karakterisere deg selv som leder?

teori X	Krysse ut tilnærminger+ notater		teori Y
<ul style="list-style-type: none"> - Autoritær og undertrykkende stil - Stram kontroll - Ingen utvikling - Produserer begrenset - Deprimert kultur - Mer hierarkisk struktur 			<ul style="list-style-type: none"> - Frigjørende og utviklende stil - Kontroll - Prestasjon - Kontinuerlig forbedring oppnås ved å muliggjøre - Styrker og gir ansvar - Mer flat struktur

- Hvordan tror du dine underordnede/kolleger ville ha beskrevet deg hvis jeg hadde spurt?
- Dersom du skulle trekke fram et eller to punkter du gjerne ville forandre/forbedre som leder, hva ville dette være? Hvorfor?
- Tror du din lederstil kan være med på å motivere de ansatte? Hvordan?

Kompetanse

2) Når du skal ansette nye:

Hva legger du vekt på i et intervju og hvilke kvalifikasjoner anser du som viktigst?

- Hvordan jobber du med sammensetningen av ditt personalet?
- Kjenner du de ansatte så godt at du vet om all kompetanse de besitter?
- Hvilke personlige egenskaper ser du etter når du skal ansette nye?

Bruker du det
bevisst i
organisering av
personalet?

-Holdninger til endring og
pedagogisk utvikling?
-Holdninger til medarbeidere?
-Evner til å arbeide i team?
-Ambisjonsnivå?

Trygt og engasjerende arbeidsmiljø

3) Beskriv hvordan du jobber med å skape en trygg og engasjerende arbeidsplass?

- **Hvordan arbeider du med de sosiale relasjonene på arbeidsplassen?**
(Jeg tenker da på relasjoner mellom leder/ansatt, ansatt/ansatt og hele organisasjonen som et team).

-Involvering/støtte
-forutsigbarhet
-takhøyde
-respekt, tillit og
verdighet

- **Legges det til rette for at ansatte skal ha mulighet til å videreutvikle sin kompetanse?**
Hvordan?

-Formell videreutdanning
-Uformell etterutdanning
-Er det rammevilkår som stopper?
-Hadde det vært annerledes
dersom du hadde bestemt
rammevilkårene selv og ikke hadde
vært styrt av kommunale og
statlige føringer?

Motivasjon

4) Hva legger du i begrepet motivasjon, og hva gjør du som leder for å motivere de ansatte?

- Kan du som leder påvirke de ansattes indre motivasjon?

- oppmuntring og skryt
- utnytte den ansattes kvalifikasjoner
- anerkjennelse
- verdsettelse
- autonomi (selvbestemmelse)

- Har du som leder en påvirkningskraft på de ansattes ytre motivasjon?

- rammevilkår
 - metodefrihet
 - arbeidsmengde
 - inventar
 - metodiske hjelpemidler
- rettferdig behandling
- karriæremuligheter
 - Tror du det ville vært mer profesjonalitet i skolen hvis det hadde vært større karriæremuligheter?

Appendiks 14

Transkripsjon av intervju med rektor ved Knausen skole mandag 11. juni 2012

Holdninger

Intervjuer:

Hvordan vil du karakterisere deg selv som leder?

Informant:

Jeg er en engasjert leder som er opptatt av eh.. pedagogikk. Og er opptatt av at alle må bidra og yte i samhandling og det å legge opp til prosesser som skaper samhandling og som skaper en lærende skole. Det er jeg opptatt av og jeg tror at man merker også det engasjementet, at jeg er pedagog og at vi skal være i fremste linje og ikke sitte på gjerdet og vente til, til ting får roet seg og til ting blir avklart, men at vi skal være, ja, være litt på hugget. Eh.. å være nysgjerrig for å utvikle oss. Også mener jeg at jeg er en strukturert leder som ønsker å ha de strukturelle tinga - organisasjonsmessige tinga må være på plass også, at det er gode systemer eh.. på alt. Og ved å ha ryddighet rundt det, så kan du også få til utvikling.

Intervjuer:

Ja, absolutt. Eh.. hvis du skulle ha, eh.. eller hvis dine under.. eller kolleger - de som jobber under deg skulle ha beskrevet deg, hvordan tror du de hadde beskrevet deg da?

Informant:

Ja, jeg tror vel. Nå er jo jeg ny her etter et år, så jeg er jo litt usikker på hva man ville sagt her men jeg er strukturert tror jeg nok man ville ha sagt, at jeg er engasjert og at jeg ønsker pedagogisk utvikling. Og kanskje noen ville si at jeg blir litt for utålmodig og ivrig slig at vi må bruke lenger tid for at vi kan komme dit vi skal komme. At det går litt for fort, det kan nok, kan nok være. Altså sanne prosesser tar tid, det gjør det jo alltid. Eh.. å da er det kanskje noen som trenger litt for lang tid også er det noe som går litt for fort så, så jeg føler vel egentlig at vi går i et sånt passelig tempo, men jeg tror nok noen ville betegne det som at det blir litt for mye utvikling litt for fort. Ja.

Intervjuer: Ja. Det er ikke så lett å... passe inn til alle heller (det understrekede sier vi samtidig).

Innformant: Nei, også håper jeg liksom at de opplever at de blir møtt med respekt.

Intervjuer: emem..

Informant: Og at det som blir sagt, det blir lytta til. Eh.. men så er det jo noen som må ta å være leder og det er kanskje også, eh.. atte du må ha rommet til å være leder. Eh.. å bli, å lærere er jo en yrkesgruppe med høy kompetanse og høy utdanning. og det å lede lærere er en utfordring i seg selv for alle har meninger om hvordan ting skal være. Og det å skape rom og eh.. ja det atte vi har en ledelse også i skolen, det synes jeg er viktig og det blir nok understreket atte man forsår at det er en leder som tar lederrollen. Så det tror jeg vel at jeg blir oppfatta som også.

Intervjuer (oppfølgingsspørsmål):

ja. Nå er jeg litt inne på det som. Hva vil du, altså man har jo en mer flat struktur også har du den hierarkiske strukturen, hvor vil du – hvor mener du atte du og din organisasjon er?

Informant:

Ja, mmm.. jeg tenker atte den er eh.. relativt flat, men det er veldig viktig for meg at vi har en tydelig ledelse og det betyr atte det er meg og de tre inspektørene som er ledelsen og blir den flat i den forstand at vi har medbestemmelse, at vi har personalmøter, at vi har møter på trinn slik at vi får inn alles meninger og synspunkter. Men til syvende og sist så er det ledelsen som drøfter og tar en eh.., tar en avgjørelse.

Intervjuer:

Emem, ja.

Informant:

men, men det er ikke sånn at det er først rektor også inspektør også, sånn – sånn tenker vi ikke.

Intervjuer (oppfølgingsspørsmål):

Dere jobber da mer som et team i ledelsen?

Informant:

Ja, ledelsen er et team, også er det rektor som har det overordna ansvaret og det er vi tydelige på og det tror jeg man forstår tydeligheten av, men det er et lederteam også jobber vi for å kunne få til gode kollegatime også som har reell medbestemmelse.

Intervjuer:

Emem, ja.

Dersom du skulle trekke fram et eller to punkter du gjerne ville ha forandra eller forbedra eh.. som leder, hva ville det ha vært?

Informant:

For meg som leder?

Intervjuer:

Ja, for deg som leder.

Informant:

Ja, hmm.. det var jo vanskelig. Da må jeg tenke litte granne først.

Intervjuer:

Vær så god, bruk all den tiden du trenger.

Informant:

Venter 3-4 sek.. Eh.. Personalledelse eh.. er en utfordring. Da tenker jeg også. Eh, å ha tålmodighet i forhold til oppfølging og kunne se alle medarbeidere der du er og se, se den gode jobben de gjør. Fordi det er et stort kollegiet og det er forskjellige nivå de er på. Og det at man også respekterer de som ikke jobber helt og fungerer helt sånn som du ønsker å drive skolen. Å ha respekt for det, og ikke ja, og det å huske på det å se de gode sidene hos alle. Jeg tror nok jeg klarer det sånn utad, men det er sånn som for meg selv, sånn personlig å skulle jobbe med å kunne se og huske på det bestandig, det, det er vel en av de sidene jeg gjerne skulle blitt ennå bedre på. Eh... også er det vel det også å kanskje bli eh.. dette her med delegering og gi et medansvar til andre. Det.. jeg er nok litt sånn kontrollmenneske, ikke det at jeg uttrykker at jeg skal drive kontroll, men det er sånn for egen del så må jeg liksom være sikker på at alt er.. så jeg kunne kanskje blitt flinkere til også å kunne overlate totalansvaret når ting er og ikke måtte ha oversikt over alt hele tiden. Det er, det er nok en ting som jeg kunne ønske meg at jeg kunne klare.

Intervjuer:

Eh.. tror du at din lederstil kan være med på å motivere de ansatte?

Informant:

Ja.

Intervjuer:

Emem.. Hvordan?

Informant:

Å da tror jeg det er sånn som en lærer for det første at jeg er glad i jobben min. At jeg liker å jobbe i skolen, jeg liker å jobbe ute i klasserommet og måten jeg viser det på ved at jeg går ut å har vikartimer, f.eks det at jeg er engasjert. og det tror jeg akkurat som en lærer som er glad i faget sitt. Da klarer du å smitte over på elevene og det er noe av det samme med at hvis jeg hadde beklaga og sutra over at det er så mye å gjøre å, rapporter og det er mange ting jeg skal gjøre. Det er jeg litt bevisst på også, det kan jo være perioder hvor jeg

føler det er veldig mange ting som du må, eller som du har ansvar for. Men jeg tror jeg er et engasjert menneske som eh.. en engasjert pedagog som klarer å vise at jeg liker jobben min.

Intervjuer:

Ja. Det tror jeg absolutt at du har helt rett i .

Kompetanse

Intervju:

Eh.. da er vi over på ansettelse av nye medarbeidere. (tid: 09.48)

Når du skal ansette nye: Hva legger du vekt på i et intervju og hvilke kvalifikasjoner anser du som viktigst?

Informant:

Eh.. det er jo noen formelle kvalifikasjoner som er et utgangspunkt i en ansettelse. Og når man plukker ut personer til et intervju så er det selvfølgelig de formelle, eh.. den formelle kompetansen. At det er de faga i en ungdomsskole så så er det, så det er klart, det er utgangspunktet. Jeg tolker spørsmålet ditt at nå har jeg kanskje flere til et intervju som har den formelle kompetansen. Og hva er det jeg da ser etter? Og det som jeg eh.. snakker med de som jeg skal rekruttere om da, det er dems syn på pedagogisk utviklingsarbeid. Atte de er fleksible og atte de er nysgjerrige og at de er oppdatert på det aktuelle læreplanverket. Altså det som er inn i tiden. Det synes jeg er viktig. Sånn som i dag med ungdomsskolemeldinen og det som, som ligger der. Passer seg da naturlig at man viser en kompetanse også på det. Eh.. og at de er fleksible og har evne å ønsker å samarbeide med kolleger, det å jobbe i team er en meget viktig egenskap. Eh.. og fleksibel mener jeg også at hvis du. Du må kunne være, altså endre på en dagsplan når du har med barn og unge å gjøre. Så, så må du kunne snu om selv om det blir litt endringer i planene. Også er det veldig viktig å også.. det elevsynet de har, atte det er et, at man ser hele eleven og atte de uttrykker også tanker omkring det å jobbe med ungdom. Atte man møter ungdom med respekt. Så det er eh.. det er vel eh. Ja, så ved en ansettelse så er det pedagogisk utviklingsarbeide som er et av temaene vi snakker om også er det det med samhandling med kollegaer og medmennesker. Også er det det her med å foreldre og elever. Hvordan du kommuniserer, det er viktig. Så, så det er liksom to sånne eh.. hovedelementer i et intervju med oss. For vi er da et tilsettingsutvalg, så det...

Intervjuer:

Eh.. hvordan er det du jobber med sammensetningen av ditt personal da?

Informant:

Da, eh.. er det jo selvfølgelig eh.. de faglige kvalifikasjonene da, i forhold til fag. Det er jo en styrende faktor. Også er det eh.. personalets egne ønsker. Hva de ønsker å jobbe med av fag og klasser. Eh.. men så er det viktig å sette sammen personer som vi ser kan som kan samhandle. Altså vi har ulike egenskaper som som kan utfylle at de utfyller hverandre. Så, så det er nok eh.. det er nok viktig at vi prøver å å sette sammen. Vi starter opp nå med to kontaktlærere å da kan de være forskjellig men allikevel kan samarbeide, å kunne gå godt i sammen. Men at vi ser da at de kan ha ulike kvaliteter som er viktig å ha på et sånt team. ... For å trekke hverandre framover.

Intervjuer:

Ja,

Informant:

Og det er nok eh.., her er det nok en dreining fra å tenke fag til å tenke samhandling og team rundt hele eleven for det har vært, det faget du skal ha – matematikk, og da har du det på 8. 9. og 10. og.. helt sprøtt. Og da har det vært kun det fagfokuset og du har vært en lærer i en klasse, du eh.. tenker sånn.. Prøver å dreie nå over til å. Selvfølgelig fag er svært viktig og du skal ha faglig stolthet men du må også kunne se hele helheten og kunne samhandle med andre som ikke har det samme faget som deg også og kunne tenke tverrfaglig.

Intervjuer:

Emem. Tror du det er pga av at vi jobber mer og mer i team nå enn det vi gjorde tidligere? Atte det var mer, atte hver og en lærer hadde sitt fag og...

Informant:

Ja,

Intervjuer:

Ja, atte det er grunnen.

Informant:

Det er, det er nok grunnen og atte skal man få til, skal man få til utvikling så får man til det i sammen og det er jo den lærende skolen som vi ønsker å eh.. prøve og der ønsker vi å være. Og det er vi i gang med også jobbe for å det kan vi kun da bli da ved å kunne å jobbe i sammen. Å kunne være tverrfaglig å ja, på ulike måter. Både tverrfaglig men også innen

fagseksjonen. Atte to norsklærere utfyller hverandre og kommer med innspill og at vi kan bli bedre på den måten, så det..

Intervjuer:

Kjenner du de ansatte så godt at du vet om all kompetanse de besitter?

Informant:

Ikke her, på XXX skole, men jeg følte vel at jeg hadde relativt god oversikt på min tidligere arbeidsplass. Så da tror jeg at jeg ville sagt ja, men det tar noen år før du lærer et personale å kjenne, men i lederteamet så i sammen så så kjenner vi nok til den kompetansen som, som eh.. men jeg er nå helt avhengig av de inspektørene nå som har jobba her for å få til det.

Intervjuer:

Emem ja. Eh.. det har du kanskje svart litte granne på tidligere, men mener du da at du bruker den kompetansen som du vet at hver og en besitter. Bruker du den kompetansen bevisst i organiseringen av personalet?

Informant:

Ja. Det, det gjør vi. Så det.. og det som du sier det å jobbe bevisst og vite hvorfor man gjør det. Og det kan man se i sanne prosesser på en organisasjon som ikke har jobba på den måten før. ”Jammen jeg har jo sagt at jeg kunne tenke meg å jobbe sammen med den, hvorfor har jeg blitt satt i sammen som kontaktlærer med person nr. 3” eller hva det er for noe... Og det er klart det er en oppgave ledelsen har, og det er ikke alle ting som som vi får veldig mange mye informasjon og opplysninger og ønsker. Også er det å sette dette her i sammen slik at vi gjør det på best mulig måte, og i respekt for de det gjelder. Og forklare, for det er klart man tar jo hensyn, man hører jo på hva man ønsker og i stor grad prøver å etterkomme det. Også er det sanne ting som vi ser her, så må man være klok. Lederklok for å få til de beste løsningene. Også er det noen ganger man ikke lykkes da, som man tror man har gjort det riktige, men så viser det seg atte det ikke var så bra. Men det er jo noe av – vi skal jo lære noe hele tida vi også, så..

Intervjuer:

Det er klart det, man må jo tørre å prøve og feile litt også.

Eh.. Hvilke personlige egenskaper ser du etter når du skal ansette nye?

Informant:

Ja, det er. Det ligger jo litt i det som jeg sa også det også kunne samarbeide. Eh.. det er viktig. Å, å være fleksibel løsningsorientert å se muligheter. Det tenker jeg, det er et stikkord som er viktig for meg. Eh.. å se mulighetene ikke bare alle problemer og

vanskelighetene og alt som ikke går. Okai vi har, det er dette vi har – hvilke muligheter er det? Eh når vi nå skal i gang med ungdomsskolemeldinga, så det er klart jeg ser jo også mange utfordringer, men hvilke muligheter ligger det i det? og prøve å, personer som er litt optimistiske eller som prøver å se muligheter i i ting. Det, det er vel det er viktig i personlig egenskap. Og atte man er imøtekommende, eh.. ja, du jeg synes du merker også i en intervjusituasjon også litt av personligheten, om det er eh.. fordi du må være tydelig som lærer i dag også må du samtidig som du er tydelig ha et hjerte, atte det er varme bak den strukturen og den tydeligheten. Så det å kunne finne ut om det er varme og atte det er noen som er tydelig og og som er voksne, ja.

Intervjuer (oppfølgingsspørsmål):

Ambisjonsnivå er det noe du.. ser på?

Informant:

Ja, altså atte de har ambisjoner på elevenes vegne. Atte de er her, ikke nødvendigvis at jeg skal gjøre en karriere i skolen, men atte jeg har ambisjoner for at mine elever skal yte sitt ytterste. Det er viktig og at ikke man er likegyldig overfor de faglige resultatene som kommer. ”ja, ja nei de var så, de gjør jo ikke lekser så det er ikke rart at det blir som det blir. Eller det er det svakeste kullet jeg noen gang har fått, det er ikke noe rart at det er dårlige matematikkresultater osv osv. Man har så mange.. ”men at man har ambisjoner for ja, hva gjør jeg da? For at de skal yte sitt beste. Så det må være et personale som har ambisjoner.

Intervjuer:

Emm ja, nå glir det litt over i hverandre dette her nå, men tror du at du i din stilling nå kunne ha utnyttet den kompetansen de ansatte besitter ennå bedre enn det det blir gjort?

Informant:

Ja, det tror jeg. Og det har også noe med erfaring og tid å gjøre. Så det, men man må hele tiden være åpen og fleksibel og se nye løsninger og muligheter, men jeg tenker du får utnytta det bare bedre og bedre når du kjenner organisasjonen bedre.

Trygt og engasjerende arbeidsmiljø (tid: 22.00)

Intervjuer:

Eh.. kan du beskrive hvordan du jobber med å skape en trygg og engasjerende arbeidsplass?

Informant:

Ja, det å se de ansatte eh.. er viktig. Det å som leder å vise seg eh.. der hvor de ansatte er og, ja – vite hva de jobber med. Som et eksempel så er jeg alltid ute i en time i forbindelse i hos alle lærere og assistenter i forbindelse med medarbeidersamtaler fordi jeg mener det er viktig å få kjennskap til den arbeidshverdagen den enkelte har, og ta utgangspunkt i det i samtalen. Slik at jeg kan forstå liksom du har en timeplan eh.. du er veldig sliten, du føler veldig for det også få en forståelse av hva dette her er. Og på den måten eh.. det å vise interesse eh.. å det å, å det er en utfordring. Men det å kunne vise interesse slik at den enkelte føler at lederen ser meg og den jobben jeg gjør (*telefonen ringer, uten at den blir tatt*). Og tilbake til det andre, hva kunne du gjort, hva er det du kunne ønske – det er klart at det skulle jeg ønske at jeg kunne vært bedre på. Å hatt, klart å se den enkeltes arbeidssituasjon enda bedre enn det jeg gjør. Men nå vet jeg ikke helt hvor, hva jeg svarte på her.

Intervjuer:

Nei, du er absolutt der du skal være, det er det jeg er ute etter (*latter fra begge*) (*telefonen slutter å ringe*)

Eh.. hvordan er det du arbeider med de sosiale relasjonene på arbeidsplassen? Og da tenker jeg på relasjoner mellom deg som leder og ansatt, og ansatt/ansatt og hele organisasjonen som team.

Informant:

Emem.. ja, det er jo relasjoner er jo viktig. Altså en av de som jeg, mellom meg og de ansatte er jo blant annet i medarbeidersamtaler en del å være med der hvor de jobber. Eh.. dette her å være lyttende i medbestemmelsesmøter, å å lytte og høre på, høre på de ansatte. Det at jeg er bevisst i matpauser, eh..når man tar en kaffekopp og sånn på personalrommet. Uansett hvor mange møter som jeg har, så prøver jeg å være ledig til å kunne være der, det er altså mitt forhold te, te lærerne. Det at jeg sitter rundt, eh.. er bevisst og emem få kontakt med alle, så det, det er vel mitt forhold til de ansatte og hvordan vi jobber for å skape gode relasjoner det er jo å skape de gode teama, det å skape de gode seksjonene, eh.. å det å utfordre de ansatte på pedagogisk refleksjon. Eh... også er det å skape sanne sosiale ting også, det at eh.. man blir satt pris på med at det er noe, eh.. en lunsj innimellom og litt sanne ting som også som er viktig og prøve å være eh.. så raus som mulig. Eh.. å være fleksibel til en arbeidstidsavtale, atte man viser tillit, eh.. i en sånn atte du har et ansvar, jeg forventer atte du skal gjøre sånn og sånn. Men så er det du som må på en måte må ivareta det selv og atte følger opp dette her og den gjensidige tilliten er jo viktig. Ja. Em.. ja eh om det var noen flere sanne samhandling så har jeg jo et ansvar i forhold til ledelse da, atte vi

samhandler. Eh.. ved å ha strukturerte møter hvor alle kommer til orde, atte lissom vi lytter på på alles meninger, atte vi, vi reiser på ledersamlinger, altså sånn med overnatting eh.. bare ledelsen – for hvor vi planlegger å jobbe, men også har den sosiale biten eh.. ved siden av. Så det å det tror jeg også i forhold til skoleutviklingsgruppa eh.. som jeg jo kjenner i fra min forrige arbeidsplass hvor vi hadde en tre-dagers arbeidsseminar med hele gruppa. Der var det da ledelsen pluss eh.. trinnledere som hadde med utviklingsarbeidet. Hvor vi reiste av gårde og bodde på et hotell eller et eller annet sånt. Hvor vi planla og la utviklingsplan og drøfta de tinga der sånn. Og det osså få til sånne sånne settinger tror jeg er viktig.

Intervjuer:

Emem.. absolutt.

Eh.. legges det til rette for at de ansatte skal ha mulighet for å videreutvikle sin kompetanse?

(telefonen ringer uten at den blir tatt)

informant:

Ja, det vil jo jeg si ja på, eh.. men så er det jo begrensninger. Eh.. det er økonomiske begrensninger over hva som er mulig. Eh.. vi skulle ønske at vi skulle hatt mye større muligheter, men her på Presterød for eksempel så har det vært lærere som har fått *(telefonen slutter å ringe)* mulighet til å jobbe på Høyskolen i vestfold i deler av stillingen sin, eller på eh.. i videregående skole. Det gir muligheter og gir like muligheter. Det betyr at man kan få noe permisjon et år for det beriker også det faglige miljøet her. Å tilrettelegge for det og være positiv for det og selvfølgelig de som eh.. ønsker å ta etterutdanning og prøve å tilrettelegge timeplan og de organisatoriske tinga selv om vi ikke har så mye penger å spytt i. Så når det gjelder penger så det, det der er det dårlig. Eh.. mens på de tingene vi kan da tilrettelegge for. Også er det vår oppgave å skape eh.. et pedagogisk forum her på skolen. Og jeg forventer og tenker at man også skal skape utvikling i *(mobiltelefon ringer på lydløs)* fagseksjonene, i seksjonene sånn eller på eh.. på trinn og nå da videre også sånn på, på klassetrinn. *(informanten reiser seg for å se hvem som ringer, men tar den ikke og setter seg ned igjen).*

Intervjuer:

Ja, så sånn jeg forstår deg da så er du ønsker virkelig å legge til rette for det, men det er økonomiske eller rammevilkårene som som stopper... ja. (det som er understreket sies på likt)

Informant:

Det er noen rammer som begrenser endel, men alle de som har ønsker, som har hatt noen behov for noe permisjon og sånn, da må jo vi tilrettelegge timeplanen her i forhold til videregående. Det har vært på XXX, det har vært på XXX og det har vært på Høyskolen, det er de tre som det har vært noen som nå har jobba på to steder. Og på den måten så, så får jo vi mye tilbake. Men det er klart det kompliserer og vi må jo også ta høyde for, gjør det det vanskelig for de andre? For det er klart hvis du er kontaktlærer i sammen med noen. Atte man da opplever atte det er noen som er litt sånn att og fram. Du, du mister noe av den helheten her på skolen, så det er jo, det er jo minuset. Men hvis man begrenser det til at alle får den muligheten til å gjøre det et år.

Og er det noen som tar videreutdanning også er det, det begynner kl. 12 hver torsdag, så legger vi om timeplanen slik at de ikke har undervisning. Til å kunne gjøre sånt noe.

Intervjuer:

Emem. Da synes jeg jo dere legger til rette veldig i forhold til de rammene man har.

Informant:

Ja, ja, ja, det er jo det, det, det. Men ideelt sett så må jeg si man skulle gjerne som lærer burde hatt hvert femte år eller et eller annet sånt skulle fått noe permisjon. Eh.. det er jo andre yrkesgrupper som, som har eh sånne gode ordninger eh.. vi har jo fått noe som, som regjeringen har lagt opp til ved atte de jobber 20% også får de stipend på 40% også skal kommunen yte 40%, men når kommunene ikke har de 40 %ene, så vil det være som på Nøtterøy atte da bruker vi de eh.. få ressursene vi har til alle enn at vi skal gi det til to lærere som får, får det. Men jeg skulle ønske vi hadde eh.. atte det norske samfunn hadde hatt råd til å la lærerne få et halvt år eller et eller annet slags permisjonordning med full lønn, slik at de kunne få faglig påfyll.

Motivasjon

Intervjuer:

Emem. Skal vi se.. Da er vi over på motivasjon. Hva legger du i begrepet motivasjon og hva gjør du som leder for å motivere de ansatte?

Informant:

Eh..å være motivert det må jo være å se meningen med det utviklingsområdet som vi skal i gang med da eller i de arbeidsoppgavene som vi skal gjøre. Hvordan skal jeg motivere for å gå i gang med valgfag? Eh.. gå i gang med de tingene som eh.. ungdomsskolemeldingen

legger opp til? Det, det er jo. Jeg tror det har noe med måten det blir presentert på hvordan du klarer å skape den motivasjonen. Og da nok en gang se de mulighetene som ligger i det og peke på de mulighetene og være åpen for utfordringene. Eh.. fordi det går ikke, ikke sant vi, vi har ikke noe, her skal vi ha valgfag også har vi ikke noen lærere som har, som har noe utdanning på det for eksempel eller det er ingen som har noe kompetanse på det. Åssen skal vi klare det, åssen skal du motivere lærerne til det? Legg opp til eh.. måte. Ja hvilke muligheter har vi innenfor det? Legg opp til nettverk, eh.. legg opp til ting som er mulig innen for de rammene som vi har. Så det å tilrettelegge er vel også et stikkord når det gjelder motivasjon. Eh.. skape forståelse for og legge til rette for eh.. og på den måten så.. eh.. også skape, og det har jo med å legge til rette legge med det å skape gi rom for tid. For tid i skolen er mangelvare. Og da kan vi også få til en sånn motivasjon, okei nå er det noe nytt, også er det jo lissom å få skikkelig informasjon og orientering om hva det handler om. Kunnskap. (en liten naturlig tenkepause)

Også er det noen som du kan, som det går fort, he.. som er der fort. Også er det noen som, som det er vanskeligere å motivere, men jeg tror også eh.. hvis du bruker litt tid også også tar den ene den andre med seg også får du med eh.. jeg tror du må bygge opp relasjoner i et kollegiet og få noen med deg tettere som kan dra i sammen med og på den måten så, ja.

Intervjuer: (tid 35.07)

Ja. Eh... tror, eller mener du som leder at du kan påvirke de ansattes indre motivasjon?

Informant:

Ja. Til en viss grad. Jeg tror vel at, i stor grad så kan jeg klare det. Men så er det jo noe med noen personligheter tror jeg. Eh.. og noen som har en indre overbevisning som jeg tror det kan være vanskelig, men i – for de fleste, så tror jeg både tid og en leders.. eller den som skal motiveres tror selv på. Hvis jeg tror på at dette skal bli bra, da tror jeg at eh.. den indre motivasjonen hos veldig mange klarer å snu. Også får man ta tak i det også for de, de som på en måte ikke eh... da får de bare være der også får de følge med til slutt på sitt nivå da.

Intervjuer:

Eh.. har du som leder en påvirkningskraft på de ansattes ytre motivasjon? Å da tenker jeg jo da mer på rammevilkår å eh..

Informant:

Ja, for jeg tror det henger i sammen også fordi hvis de ytre tinga ikke er til stede, så vanskeliggjør det å få til den indre motivasjonen. Så jeg tror det er lettere også for de som trenger tid for å få til en skikkelig motivasjon. For da er det veldig mange av de praktiske

ytre tinga som spiller en rolle. Og det er klart, har du noen lønnsmidler, du - du ønsker å gå i gang med et prosjekt, så synes jeg det også er rett og rimelig. At her får du en ekstra belastning, her er det du skal være spydspiss, du skal jobbe, jeg forventer et engasjement. Det er klart da er det også penger med i bildet. Og på den måten så, du tydeliggjør en leder også at dette er viktig. Hvis du forventer at noen skal gjøre det bare fordi du er så indre motivert, så ja det koster ingen ting, så er det kanskje ikke så viktig. Eh.. så jeg vet ikke om du forstår liksom hva jeg tenker på?

Intervjuer:

Jo.

Informant:

Eh.. så jeg synes det er riktig og rimelig at en jobb som gjøres eh.. utover, da skal du ha en godtgjøring også for det. Eh.. og det er jo liksom godtgjøring etter innsats da, men jeg skulle gjerne at en rektor hadde større handlefrihet der også og kunne hatt flere midler å bruke. Eh.. til å bruke på prosjekter og på de som virkelig står på og gjør en innsats. Eh.. I dag så har vi små muligheter. Det er veldig mye som er tariffestet, og mye som er eh.. i lokale forhandlinger. Og det er vel og bra, absolutt at vi har noen sånne faste ordninger også, men allikevel så har vi vel kanskje vært litt redde for i skolen. Det å skulle, eh.. noen kaller det premiering da. Atte man skal få ekstra betalt, men jeg skulle gjerne hatt en større pott.

Intervjuer:

Ja, for da er du litt inne på. For da tenker vi jo karrieremuligheter innenfor systemet ikke sant?

Informant:

Ja.

Intervjuer:

Men tror du det ville vært mer profesjonalitet i skolen hvis det hadde vært eh.. mulighet for større karrieremuligheter og det hadde vært rom for å premiere?

Informant:

Ja, det er det, det tror jeg er et vanskelig og stort spørsmål egentlig. Jeg tror vel at veldig mange lærere er eh.. har en annen motivasjon enn lønningen eh.. for å jobbe. Så jeg er, det er jeg ikke sikker på, eh.. men det er klart det skal være en anstendig lønn. Men jeg tror eh.. hvis man var ute etter å tjene mer penger, så hadde man kanskje valgt en annen yrkesvei eh.. rett og slett. Så å jeg tror ikke så veldig, jeg eh.. jeg er ikke sikker på at den karriere. Jeg tror det er mange som ønsker å jobbe i klasserommet og få et ansvar eh.. med

den jobben. Eh.. for det er jo ikke så mange sånn karriere stigmessige eh.. i skolen. Eh.. det å bli skoleleder er jo ikke alltid så like attraktivt. Eh.. også har det jo noe med lønn å gjøre også. Den er jo ikke akkurat så veldig høy sånn hvis en skulle sammenligne seg med det private og ellers. Når du er eh.. arbeidsgiver og leder for 60 stk. i et personale og har et ansvar for et budsjett på 41 millioner, så er det klart da, da hadde nok kanskje, ja, så - så jeg vet ikke.

Intervjuer:

Nei, det er vanskelig si..

Informant:

Du må ha litt kallet også. (små latter av begge)

Intervjuer:

Jo da, det er klart, det er klart

Informant:

Dette har jeg lyst til. Det vil jeg..

Intervjuer:

Men eh.., nei det er.. jeg vet ikke hvordan det hadde vært. Hvis man hadde hatt mye mer midler og hvis man hadde hatt – kanskje.. hver og enkelt hadde jobba mye mer for å utvikle seg ennå mer enn man gjør i dag? Men det er vanskelig å si. (Understreket tekst ble sagt samtidig)

Informant:

Ja, ja. Og da og hvis man hadde hatt noe. Altså da tenker jeg ulike prosjekter og ulike ting som man ønska og prøve ut og og sånt noe. Hvis man hadde hatt noen eh.. noen økonomiske gevinster også for et merarbeid, så tror jeg det hadde vært positivt.

Intervjuer:

Emem. Ja. Da har vi kommet gjennom vi.

Appendiks 15

Transkripsjon av intervju med rektor ved Rødal skole fredag 17. august.

Holdninger

Intervjuer:

Hvordan vil du karakterisere deg selv som leder?

Informant:

Eh.. jeg tror jeg er lyttende, også tror jeg at jeg er litt uredd. Eh..m.. også også tenker jeg at jeg klarer å gjennomføre det som jeg setter meg mål om å gjennomføre. Eh.. litt ulik tid kan det selvfølgelig ta, men det handler mye om arbeidssituasjonen og og press. Og jeg tror også det at jeg, i en sånn type jobb, må være flink til å velge og velge bort ting man skal ta tak i. Sånn at det kan godt hende det atte, at noen kan oppleve at jeg prioriterer feil. Men men i ledergruppa som vi har, så så skjer mye av disse prioriteringene.

Intervjuer:

Da er du litt eh.. litt inne på neste spørsmål egentlig. Eh.. Hvis jeg hadde spurt dine kolleger om hvordan eh.. hvordan de hadde karakteriserer deg som leder, hva tror du de hadde svart da? Tror du de hadde svart det samme eller?

Informant:

Hee.. ja, jeg tror nok det. Jeg tror nok det. Men det er klart at det er veldig ulik oppfatning og det eh.. altså vi er jo litt sånn satt sammen vi mennesker atte vi preges av hva vi mener sjøl. Eh.. og sånn sett ikke er veldig objektive når vi uttaler oss for atte da handler det både om følelser og alt mulig rart samtidig. Eh.. men eh.. jeg tror nok atte de som er enige og uenige føler at jeg kan lytte og høre etter hva de har å si. Eh.. men det er nok ikke alle som føler at de blir ivaretatt på den måten atte de får vilja si i forhold til alle beslutninger. For det, det går jo heller ikke.

Intervjuer:

Eh.. men hvis vi går litt mer inn på.. eh.. er du en person som har stram kontroll eller er du litt løsere i styringsformen din eller?

Informant:

Emem.. Nei, jeg er nok sikkert litt løsere i forhold til en del ting. Eh.. kontroll eh.. oppstår stort sett når vi ser at det er nødvendig. Fordi at ting ikke fungerer, så i utgangspunktet så ligger det ikke veldig mye kontroll. Eh.. når en jobber på skole med lærere, så er min

oppfatning at jeg jobber og leder bare ledere. Eh..de er jo veldig opptatt av å lede seg sjøl og så lenge det motiverer dem og det klarer å holde dem i gang, så er det veldig dumt av meg å stoppe opp det, eh.. når ikke det er nødvendig med masse kontroll for det blir opplevd som eh..som ikke nødvendigvis så alright. Men av og til så er kontroll nødvendig.

Intervjuer:

Ja, absolutt. Eh... Tenker du da at det er en hierarkisk struktur eller en mer flat struktur eller?

Informant:

Det er jo en hierarkisk struktur på den måten at, alle de tinga som på en måte noen må ta en beslutning om, så er det ikke noe tvil om hvem som skal ta den beslutningen. Eh.. men det er heller ikke noen tvil om at alle kan uttale seg og være med på å påvirke beslutningen. Eh.. så sånn sett så får jo alle være med samtidig som eh.. det av og til må settes, foten settes ned og si at sånn er det. Ja, det..

Intervjuer:

Klart det, eh.. sånn med tanke på utvikling og ja, altså skolefaglig utvikling og organisasjonsutvikling. Hvordan jobber du der?

Informant:

Ja, altså vi har jo, vi har jo et styre og det styret bestemmer jo satsningsområder eh.. for hver år. Sånn at min jobb blir jo veldig ofte å følge opp de satsningsområdene. Der jo både jeg og de ansatte har hatt stor uttalerett i forhold til hva vi skulle satse på, men noen ting kommer jo som lover og regler eller forskrifter som vi må følge opp eh.. men da blir det satt opp de og de satsningsområdene er det som er dette skoleåret. Så eh.. så sånn sett så styres det via det.

Intervjuer:

Ja,

Informant:

Det er en såkalt virksomhetsplan.

Intervjuer:

Ja, nettopp. Jeg er litt sånn nysgjerrig og jeg for dere driver jo litt annerledes enn den offentlige skolen som jeg kjenner best til. Så det er veldig interessant.

Informant:

Ja, det gjør vi.

Intervjuer:

Eh.. Dersom du skulle trekke fram et eller to punkter du gjerne ville forandre eller forbedre som leder. Hva ville det ha vært?

Informant: (5:44)

Et eller to punkter ja.. Eh.. Det ville jo kanskje vært å eh.. prioritere kanskje enda mere ned kontorbiten og være enda mer til stede der de ansatte er. Men det er klart det er et stort press på administrasjonstid i en sånn stilling. Og det blir ikke mindre for myndighetene pøser på med dokumentasjonskrav og alt mulig rart sånn atte det eh.. man kan sitte her egentlig hele tida og bare føle at man må jobbe mer og mer og mer. Men det også prioritere det kanskje enda litt mere vekk, og være mere der hvor de ansatte er. Det, det ville vel kanskje vært det viktigste tenker jeg. Eh.. jeg er vel kanskje i ferd med å gjøre noe med det i og med at jeg har, får noe undervisning til neste år for å tvinge meg sjøl inn i det, og fordi at jeg synes det selvfølgelig er kjempe gøy. Eh.. men men da får jeg mer den nærheten til de problemstillingene som de ansatte eh.. føler på hele tida da.

Intervjuer:

Emem.. Ikke så dumt det sikkert nei. Eh.. skal vi se eh. Nå må jeg bare spørre, det kommer litt sånn på utsiden, men jeg regner med at du har inspektører eller?

Informant:

Ja, jeg har to inspektører også en administrasjonsleder på kontoret.

Intervjuer:

Og da er vel da arbeidsoppgavene deres eh. Fordelt, altså er det en som har mer pedagogisk ansvar og en som har mer administrativt, eller er dere mer et team som jobber med alle oppgaver eller?

Informant:

Nei, vi har litt sånn spesifiserte oppgaver. Sånn som den ene inspektøren har hovedansvaret for timeplan og det som følger med rundt timeplan og det blir også knyttet opp mot en del pedagogiske ting innimellom. Også har vi en som har hovedansvaret for for spesialundervisning som sin hovedoppgave. Men så har vi jo masse møter hvor vi fordeler oppgaver og jobber sammen.

Intervjuer:

Emem.. Nettopp. Jeg måtte bare få litt innblikk i hvordan dere dreiv, men det er jo relativt likt.

Eh.. tror du din leder stil kan være med på å motivere de ansatte? Og hvordan eventuelt?

Informant:

Emem.. ja, jeg tror det. Eh.. for jeg tror at jeg for eksempel nå i den perioden vi har vært i gjennom med planleggingsdager eh.. har en sånn måte å gjøre ting på som gjør atte eh.. at ikke det ser ut som om vi prøver å gjøre minst mulig ut av ting. Men at vi at vi, at jeg gjør en ordentlig jobb med ting på forhånd. Det tror jeg motiverer lærerne å oppleve at det de møter det er gjennomtenkt det er gjort noe med det er lagd noe ordentlig ut av det. Eh.. og vi har også endra på en del ting innenfor den tida vi bruker på planleggingsdagene for eksempel da. Ut ifra tilbakemeldinger fra de ansatte: om at ”jammen vi ønsker også å bruke noe tid på sånn og sånn og sånn”. Eh.. så jeg tror det, men det er klart igjen så er det jo sånn at man alltid vil føle seg mer motivert når ledelsen er enig da, enn når ledelsen er uenig med meg.

Intervjuer:

Emem, klart det. Eh.. Hvis du skal beskrive dine ansatte. Hva er det ved organisasjonen som kan ha innvirkning på deres motivasjon tror du?

Informant:

Det som er spesielt her er at vi er en privat skole og vi er en kristen privat skole. Og det at man har et sånt bakteppe for hele menneskesynet sitt i forhold til hele jobben sin. Det gjør atte lærerne her eh.. med det som bakteppe, strekker seg lenger enn det jeg kan forvente atte de skal gjøre i mange tilfeller. Eh.. og det handler nok om at det synet på hvert menneske gir motivasjon da, til at alle skal ha en ålreit skoledag, alle skal ha det godt, alle skal lære, alle skal trives. Det tror jeg er en kjempefordel.

Intervjuer:

Så mennesket er veldig i sentrum i organisasjonen her?

Informant:

Ja.

Kompetanse

Intervjuer:

Emem.. ja. Bra. Eh.. hva legger du vekt på i et intervju og hvilke kvalifikasjoner anser du som viktigst? Når du skal ansette nye? (11:15)

Informant:

Den viktigste delen i intervjuet vårt. Det er den delen hvor lærerne får en prøvetime. Vi må, vi må se dem i praksis i den jobben de faktisk skal gjøre og ikke at de kan si masse fine ord i en samtale med oss. Det er selvfølgelig hyggelig det, men det er den viktigste

biten. Så kommer jo selvfølgelig teoretisk bakgrunn og etter hvert så har vi jo en del krav ikke sant om grunnfag i matematikk, norsk og engelsk så vi må jo se etter sånne ting og. Men det viktigste for oss det er eh.. og ikke hvilke for de får ikke tid til å lage noe noe fancy opplegg. Så det vi ser etter er jo kommunikasjon med elevene. Hvordan samhandler de med elevene i den situasjonen når du plutselig skal ta en time.

Intervjuer:

Ja, det er jo kjempe bra.

Informant:

Ja, vi opplever det. Vi opplever at det er veldig nyttig for oss. Da ser vi hvem som, som passer virkelig inn og hvem som faller litt i gjennom.

Intervjuer:

Det er noe vi andre kunne lære litt av tror jeg. Emem.. Eh.. Hvordan jobber du med sammensetningen av ditt personale? Altså hva tenker du på når du skal ansette en ny, altså hvorfor velger du akkurat den?

Informant:

Emem.. for oss så handler det selvfølgelig om identitet. Eh sånn at det må være noen som kan føle en identitet med skolen og det skolen står for. Og vi er veldig eh.. bruker en del tid på å snakke om det med lojalitet til den eierorganisasjonens ståsted på en måte. Men så er jo selvfølgelig også sånn da at vi driver jo en skole og vi skal utdanne elever til samme krav som hvilken som helst annen skole. Sånn når de skal inn i videregående, så vi må jo ha fagkompetansen også veldig langt framme i forhold til hva vi skal legge vekt på. Og sammensetninga av ulike typer fag og ikke, ja for det den var så alright den læreren, men vi mangler egentlig en norsklærer, men så var det matematikk som var den lærerens. Da må vi jo på en måte si at okay vi må ha norsk.

Intervjuer:

Ja, så det faglige går egentlig litt foran fordi?

Informant:

Ja, vi må få det til å stemme.

Intervjuer:

Ja, emem. Kjempebra. Faglighet først og frems og så ser du da på identiteten og loja.. (understreket tekst blir sagt samtidig)

Informant:

Ja, men vi har også forkasta kandidater som på en måte gir uttrykk for at det blir vanskelig for dem å forholde seg til til den identiteten, men som kan være veldig fagelig dyktige.

Eh.. så men vi må jo ha på plass faga da, uansett. Sånn at det hender at vi av og til går på nest beste faglige kandidat fordi atte identitetsmessig passer mye bedre og vil være mye mer bekvem med det sjøl også. For det er vi veldig åpne for for det kan bli vanskelig for de som skal jobbe her også. Hvis de opplever at de må gå på kompromier hele tida, med seg sjøl.

Intervjuer:

Ja. Eh.. hvordan organiserer og bruker du den kompetansen du forvalter i organisasjonen? Den du allerede forvalter. (14:33)

Informant:

Emem.. ja, den eh.. altså vi har jo en prosess altså, det handler jo om å legge en timeplan i læreryrket. Og når du skal legge en timeplan så handler det om å plassere kompetansen på riktig sted. Eh.. og da gjør vi det sånn veldig ofte at det er læreren sjøl som får lov til å ønske seg. Sånn atte det er på en måte utgangspunktet for alt vi gjør. Det er lærernes ønske. Men så veit både lærerne og vi at vi får ikke timeplanen til å gå opp med det. Og da blir det å bruke samtaler, bruke samarbeid for å finne ut hvem er det nå da som tar det faget i den klassen? Eh.. da får du det og det og det faget, men du må også huke på de spesialtimene f.eks eller det ekstra faget eller et eller annet. Sånn at det skjer jo i samarbeid.

Intervjuer:

Emem, ja så alle får noe de ønsker også..

Informant:

Ja, det gjør de.

Intervjuer:

Ja, men det er eh.. forstår jeg deg riktig i at det er skolen, liksom altså skolens behov som egentlig ligger i bunn og grunn, men så prøver du å få lærernes ønsker til å passe inn i det?

Informant:

Ja, fordi atte vår produksjon er undervisning til elever og det er elevene som først og fremst skal være fornøyd. Og da har vi sammen med lærerne et felles ansvar for å sørge for det, ut ifra hva som er målsetningene også må vi gjøre det vi kan for å få det til. Selv om det av og til ikke er populært å skulle ta sånn og sånn og sånn. Da må man det.

Intervjuer:

Ja, eh.. vi har vært litte granne inne på det, men eh.. Hvilke personlige egenskaper ser du på når du skal ansette nye? Da tenker jeg mer på holdninger til skolen og grunnsynet der og holdninger til medarbeidere, eh.. evner til å arbeide i team, ambisjonsnivå etc.

Informant:

Ja, vi ser veldig på det med lojaliteten ovenfor den skolen vi er selvfølgelig. Men så er det også dette med å å eh.. eh.. ha god kommunikasjon og dialog med elevene. Eh.. av og til så hender det at vi sier at eh.. den læreren der er ikke så lett å samarbeide med. Eh.. for andre, men den kommunikasjonen den læreren har med elevene, den er så verdifull at det må vi bare svelge. Så sånn sett så går på en måte elevenes behov forand. Eh.. også er det alltid det beste når man har gode samarbeidsevner for det er mye samarbeid. Både på klassenivå og teamnivå og ellers.

Trygt og engasjerende arbeidsmiljø

Intervjuer:

Eh.. Da er vi over på Trygt og engasjerende arbeidsmiljø. Eh.. Beskriv hvordan du jobber med å skape en trygg og engasjerende arbeidsplass.

Informant:

Ja, det er det da.. altså vi har jo, vi har jo mange ordninger selvfølgelig i forhold te, i forhold te trygghet og i forhold te bedriftshelsetjeneste og i forhold te samarbeid med de og og sånne formelle ting da. Også har vi eh.. veldig lav terskel inn til ledelsen. Eh.. og i veldig mange saker og det har vi fått bek..eh.. av og til så får vi sånne historier også fra de ansatte på det. At det å hjelpe en lærer som ikke lykkes for eksempel i klasserommet, da er vi veldig nær. Vi har brukt mye tid på å sitte bak i klasserommet eh.. være der, hjelpe, gi tilbakemeldinger, overta litt i perioder hvis det blir vanskelig og sånne ting. Eh.. Sånn atte eh.. eh.. hvis noe blir veldig vanskelig i klasserommet og i for lærerne, så tror jeg de opplever det at det er veldig alright å gå til ledelsen og at de får en hjelp med det. Det tror jeg er trygghet. Eh.. Sånn atte noen fortalte om et annet sted de hadde jobba så hadde de fått det inntrykket atte ledelsen mente at når du lokte klasseromsdøra så var det på en måte din business det som skjedde bak der. Sånn har ikke vi det. Eh.. hvis du opplever atte det er noe som blir vanskelig der, så hjelper vi gjerne til.

Intervjuer:

Ja da føler de alltid atte dere står støttende ved siden...

Informant:

Ja, jeg tror atte de føler det og det får vi tilbakemeldinger på. Eh.. atte de gjør, men man bruker det jo i veldig varierende grad. Også lærerne vil jo klare det sjøl. Eh.. å få det til og få det til å fungere. Sånn er vi jo skrudd sammen.

Intervjuer:

Ja, emem. Eh.. hvordan arbeider du med de sosiale relasjonene på arbeidsplassen? Da tenker jeg på relasjoner mellom deg som leder og ansatte og ansatt/ansatt.

Informant:

Emem. Jo.. vi em.. vi har en del ting som skjer i løpet av et skoleår og for eksempel i planleggingsdagstida nå, så er det fristende å sette bare faglig innhold. Men vi gjør ikke det, vi holdt av nesten en hel dag til sosiale ting. Og vi hadde sosialt eh.. et sosialt opplegg som eh.. hvor vi får god tid til å prate sammen og vi får god tid til å treffe hverandre igjen etter ferien og ikke sant alt det som hører med. Og det prøver vi å ta tid til underveis også. Jeg har f.eks min egen, som jeg har starta, min egen julekalender på skolen her. Det er bare et eksempel. Eh.. hvor jeg legger ut noen oppgaver i løpet av dag alle dagene i desember som de er på jobb. Også er det noe premiering og det er litt sånn morsomme greier og det er litt sånn flying rundt i huset her å leite etter en skatt og det er ja, det er mye greier som skjer. Og det også skaper en sånn sosial tilhørighet og en sånn felles opplevelse og det synes jeg er viktig. Atte det skjer sanne ting og. Vi er ikke her bare for å undervise også går vi hjem. Men vi har eh.. vi håper at det skal være trivelig å være her.

Intervjuer:

Jeg tenker også på sånn eh.. rammene, eh.. ikke bare det sosiale sånn sett, men rammene også når dere jobber som eh.. forutsigbarhet, takhøyde, eh.. respekt, verdighet. Jobber du eller har du noen bevisst jobbing for å ivareta de ansatte når det gjelder det?

Informant:

Ja, vi har jo det. Eh.. det er klart det atte det går jo på en del av de samme tinga da, som jeg fortalte om i stad i forhold te klasserom og i forhold te.. For det at det er veldig, av og til så opplever vi atte elever kan prøve å trække på den eh.. verdigheten til de voksne ikke sant. Eh.. og da da har vi et skal vi si et lite sånn på en måte apparat da som vi setter i gang fra vår side for å å gjenopprette det. Sånn sånn vi har ikke noe sånt, vi har ikke noe sånt lettvent forhold te atte... Ja pytt pytt den har litt problemer den eleven så derfor så får vi bare unnskyldte den. Vi har ikke det, vi har et ordentlig oppgjør på ting, hvor vi snakker om ting eh.. hvor det vi ber hverandre om unnskyldning. Altså man kommer ikke unna den biten. Og da opprettholdes også en viss verdighet tenker jeg. Eh.. og en av reglene i ordensreglene hos oss for eksempel der står det at du skal gjøre som de voksne sier. Eh.. sånn at vi er veldig tydelig på den biten der da og ikke har noen sanne skal vi si unntakstillstander. Ordensreglene gjelder ikke for den eleven, så da må vi bare godta hva som helst. Sånn har vi det ikke. Nei, for det gjør vi ikke. Alle ordensreglene gjelder for

alle. Og sånn vil det være seinere når de kommer, skal videre ut i livet og atte de får ikke noe spesialbehandling på diss reglene. Man må lære seg å leve med det på best mulig måte. Og det trur jeg gir, jeg trur det gir elevene også verdighet i forhold til å å forholde seg til å kunne klare å holde seg innafor den ramma som alle andre gjør. Intervjuer:

Ehm du var inne på det i stad atte, atte de hadde medbestemmelse og sånn, men så var det jo selvfølgelig sånn atte du må ta avgjørelser av og til. Eh.. men eh under prosessen der – føler du at de ansatte i, altså at det er takhøyde her. Atte det gis rom for alle mulige meninger selv om atte de måtte være veldig rare?

Informant: (23:47)

Ja, det føler jeg. De siste åra nå så har vi også gjort det sånn atte lærerråd tar en del saker uten administrasjonen også får vi de sakene presentert eh.. fra lærerråd eh.. sånn atte de har jo muligheten til å ta ting uten oss også, på de tinga de mener at de burde det. Eh.. og de i lærerråd kan jo sende saker f.eks direkte til styret hvis de vil det. Så eh.. så eh..

Intervjuer:

Er det sånn da at hvis ikke de kommer til enighet eller kommer til noen løsninger med dere i ledelsen, så går det opp til styret da eller?

Ininformant:

Ja, de kan gjøre det. De kan gjøre det. Eh.. vi har jo en egen arbeidstidsavtale for eksempel. Hvor vi har et forslag til hvordan den skal være for neste år og så er det lærerråd som diskuterer den hos seg, som sender noen representanter til forhandling med oss. Også kan det hende atte de tenker atte nei noen av de delene innafor det der det blei fryktelig vanskelig og da kan de i prinsippet da gå til styret og si atte vi ønsker å diskutere den eh.. mer. Sånn at det er mulighet for det, det er veldig sjelden det blir brukt, men de har muligheten.

Intervjuer:

Emem men når dere utarbeider arbeidstidsavtale, har dere hovedavtalen som vi også bruker som bakgrunn eller?

Informant:

Eh.. vi har egentlig ikke det. Vi eh.. vi har litt sånn eh.. og det er ut i fra lærernes ønske. Vi ønsker størst mulig frihet og størst mulig frihet til å disponere tida si sjøl. Sånn atte vi fra ledelsens side legger inn det minimum vi mener at alle bør ha. Også får man stor frihet innafor resten. Så nå må for eksempel ha klasselærermøte og sånn, det blander ikke vi oss bort i sånn som avtalen er nå. Det er noe de bestemmer sjøl. Vi har bare tidsmessig sagt at det skal være så mange timer i løpet av året. Å om det ligger der eller der på timeplanen og

noen vil ha det inn i dagen sin ikke sant og legge det i lunsjen for heller å komme litt tidligere hjem. Det synes noen er bra, mens andre tenker at nei da skal jeg i hvertfall ha pause. Så da vil jeg heller ha det på ettermiddagen. Sånn at vi har en veldig sånn, vi har egentlig en ganske annerledes avtale og derfor så er vi avhengig av enighet hvert år. Eh.. for hvis vi ikke blir enige så er det jo den avtalen som du beskriver som som gjelder. De har rett til like arbeids.. lønns og arbeidsvilkår som i den offentlige skolen. Så vi sammenligner oss ofte med XXX kommune på ting vi er i tvil om for eksempel.

Intervjuer:

Ja, okay. Eh.. Da blir det jo på en måte egentlig ganske likt atte deres lærerråd er jo fagforeningene i det offentlige også har du da.. emem

Informant:

Ja, det gjør det.

Intervjuer:

Legges det til rette for at de ansatte skal ha mulighet til å videreutvikle sin kompetanse?

Informant:

Ja, det gjør jo det, men der tror jeg sikkert at de ønsker seg mer. Eh.. og det har jo også en økonomisk side selvfølgelig. Eh.. sånn atte vi prøver å fordele de pengene vi har til eh.. etterutdanning og til kursvirksomhet og forskjellig sånne ting. Fordele det jamt utover sånn at alle fag og alle team får noe innimellom. For atte det er jo klart det er veldig forskjell på hvor mye de ønsker. Og noen er jo sånn atte de helst skulle vært på kurs hele tida ikke sant og andre ber aldri om å få kurs. Men vi prøver å fordele det jamt utover eh.. også trur jeg nok atte veldig mange gjerne kunne tenke seg å vært mer mere på kurs. Spesielt når det kommer nye ting. Eh.. men men vi har de midlene vi har og ja, hakke muligheten til å oppfylle alle ønsker på det.

Intervjuer:

Nei, men eh.. er det da stort sett atte det er forskjellige kurs etter fag og ønsker eller er det felles?

Informant:

Vi har en del felles f.eks i DELK systemet, som vi er en del av og det er seks skoler, så har vi annenhvert år et to dagers personalseminar. Da tar vi opp en del eh.. viktige ting og kursvirksomheter og får inn flotte foredragsholdere og ikke sant. Så sånn atte det er en bit som skjer fast. Det er fokus på kristendomsfaget vårt en gang i året med et eget seminar for de lærerne som har kristendom. Fordi at det er jo det faget vi skiller oss mest ut fra ikke

kan få kurs på samme måte fra det offentlige som det vi kan i mange andre fag. Eh.. også har vi vi har også faktisk for nyansatte et kurs i hva DELK er for noe.

Som er obligatorisk å å reise på. Eh.. sånn at vi har noen sånne faste ting, men når du kommer til de faglige tinga med ja lese- og skriveopplæring og sånn så oppsøker vi vanlige kurs helt andre steder. Som vi får tilbud om på lik linje med alle andre skoler.

Intervjuer:

Eh.. tror du at altså.. jeg skjønner jo at du er veldig styrt av det økonomiske og budsjettet og sånn. Eh.. tror du det er veldig likt som det offentlige, eller har dere mer midler å rutte med der eller vet du hva...?

Informant:

I utgangspunktet så skulle vi jo ikke i hvertfall ha mer for vi blir jo drivi med 85 % statsstøtte. Også har elevene en egenbetaling, men allikevel så er ikke vi opp i 100% og da snakker jeg da om gjennomsnittet i Norge ikke sant. 100% av hva man får pr elev. Der ligger nok vi i utgangspunktet under. Men det vi har som en kjempefordel, det er at den økonomien vi har, den har vi et eierforhold til. Eh.. Når menigheten samler inn penger ikke sant og gir til skolen, så føler vi at vi har et et forvalteransvar overfor de pengene som gjør at vi sitter nærme, sånn at den holdningen om at ”ja pytt pytt det er ikke våre penger så vi bare bruker, eller så vi bare setter inn en vikar der for det er det samme for oss det er ikke våre penger”. Den er ganske langt borte her. Eh.. så vi har nok veldig bra utnyttelsesgrad av de pengene vi har. Så det det blir veldig vanskelig å skulle sammenligne med en offentlig skole da å tenke om i har mer eller mindre til kurs eller ikke til kurs, det veit jeg rett og slett ikke.

Motivasjon

Intervjuer: (30:37)

Da er vi over på motivasjon. Eh.. hva legger du i begrepet motivasjon og hva gjør du som leder for å motivere de ansatte?

Informant:

Ja, hva jeg legger i begrepet.. altså det er noe som finnes inni inni oss da som ikke kan pålegges, men som at man må finne i seg sjøl og i det som som er rundt deg. Og det er klart det at når man tenker at det er det, så kan du jobbe litt der etter. Eh.. så det også bruke litt tid til å snakke litt med de ansatte. Det å høre på hva de har å si, eh.. det å faktisk lytte til det som er problemet. Når man f.eks har fått en frustrasjon eh.. det å høre etter hva

er egentlig problemet? For det er ofte man sier noe annet en det man mener. Eh.. i hvertfall akkurat når man er frustrert. Så vi bruker en del tid på som jeg sa ha en veldig lav terskel inn til ledelsen. Er det noe så er det bare å komme, det er bare å banke på. Er vi her så lokker vi opp. Det trur jeg gjør noe med motivasjonen. Også trur jeg det gjør noe med motivasjonen at de får jobbe med noe de har lyst til å jobbe med. En.. sånn at de har lyst til å jobbe med matematikk og tenker at det er veldig gøy og de ønsker seg det, så så må vi prøve å legge til rette for at de får det. Selv om vi veit som jeg sa i stad, at de også må få andre ting. Eh.. så handler motivasjon også om at det skal være alright å komme til jobben. Eh.. der skal det møte deg noe positivt, og positive medarbeidere som backer hverandre. Sånn at det jobber vi også en del med og det er personalet veldig flinke til. Sånn at det er veldig sånn støttende gruppe.

Intervjuer:

Emem.. eh.. tror du som leder at du kan påvirke de ansattes indre motivasjon?

Informant:

Ja, jeg tror nok det. Ikke minst det, det blir akkurat samme som ovenfor elevene. Det om å se og bare bekrefte at jeg har sett. Ikke bare stå der å se på at det derre der ble bra, men faktisk si du det der var fint.

Intervjuer:

Emem. Tilbakemeldinger?

Informant:

Ja, ikke sånne alvorlige lange greier men sånn helt i hverdagen vanlige gode tilbakemeldinger. Eh.. det tror jeg er viktig. Da tror jeg man også blir mere motivert.

Intervjuer:

Ja, men eh.. tilbakemeldinger.. er det bare oppmuntring og skryt eller?

Informant:

Det behøver det ikke å være, men det er veldig forskjellig, det er veldig forskjellig hvordan jeg tar opp det ene og det andre. For det er klart at skryt det er jo ekstra artig hvis det skjer mens andre hører på. Det er jo ikke det andre som handler om å gi rettledning eller veiledning av noe slag. Men det også kan jo gi motivasjon, men da må det skje i en annen setting. Så da skjer det ofte f.eks her eller i samtale aleine med de. For vi har også bestemt oss for mer og mer om det eh.. i forhold til å ta opp ting som vi syns f.eks ikke fungerer så godt. Det å ta opp det i hele personalgruppa – da skal det gjelde veldig mange. Det det er veldig viktig for oss å holde det til de det faktisk gjelder. Eh.. fordi at det det finns en del som kan bli umotiverte av å stadig høre at eh.. ”lærerne kommer jo ikke til tida i klassen

sin, men så har de jo gjort det bestandig.” Og de har alltid kommet hit, men så får de dårlig samvittighet da fordi at ”å nå fikk vi tilbakemelding om det igjen.” Men så gjaldt det ikke dem. Så det også ta det med de det gjelder og ikke alle, det også er vi litt bevisst på.

Intervjuer:

Eh.. når det gjelder autonomi eller selvbestemmelse. Eh.. hvordan tenker du at lærerne her har det?

Informant:

Det er jo en gjeng med sjefer hele greiene. (smil og smålatter) så det er, det er veldig vanskelig å bestemme over lærere. Og hvis lærerne mener at de veit det og veit best og hvordan det skal gjøres. Og når det kommer nye ting, jeg husker det var ei, hu er jo pensjonist nå så jeg kan jo si det, men hu sa ”det finns ikke den reform som ikke kan tilpasses til min undervisning.” (smil/latter). Så, så det har jo litt eh.. du har jo litt eh.. man har finni en oppskrift også jobber man etter den også også tenker man på mange måter at det er sånn jeg jobber og det er bra for både meg og for elevene. Så det å bestemme over lærere det, det er ikke bare lett. Eh.. sånn at det må gjøres på en litt sånn, kanskje en litt annerledes måte da, eh.. fordi at de må føle at de er med i prosessen også må de på en eller annen måte tenke at dette er lurt. Men så er det av og til at man tenker at nei det er ikke lurt, men så må man si det like vel. Eh.. så må man bare si at jamen vi må.. er bare nødt til å gjøre det sånn. Hvis vi skal få dette til å fungere. Eh.. men det er veldig sjelden at det skjer her uten at de føler at de har vært med underveis altså og kan uttale seg om det, men vi kan ikke gjøre det med alle detaljer. Sånn at av og til så så kommer det ut en beskjed over Fronter-systemet for eksempel at sånn og sånn er det nå. Nå er det ikke lov til å oppholde seg i gangen. Ja, ja noen lærere synes det er helt tullete, ”hvorfor kan dem ikke det?”, mens andre synes at ”å, det var deilig og endelig få fred på gangen.” så em.. ja det er vanskelig å bestemme over lærere, men av og til så må det gjøres. Men generelt sett så er lærerne her veldig ansvarsbevisste. De er veldig flinke til å ta det ansvaret. Så det er veldig sjelden at man trenger å si at ”du vet du hva, nå må jeg bestemme over deg.” Det er veldig sjelden, men det hender.

Intervjuer:

Ehm.. Har du som leder en påvirkningskraft på de ansattes ytre motivasjon da? Da tenker jeg på rammevilkårene som metodefrihet, arbeidsmengde, metodiske hjelpemidler, eh.. rettfærdig behandling, eh.. lønn ut i fra arbeid, karrieremuligheter etc. etc.

Informant: (37:27)

Ja, det er klart at jeg har påvirkningsmuligheter og for eksempel i lokale lønnsforhandlinger så er jo jeg en av de som forhandler med lærerne. Det er skolestyrets leder og jeg. Og da kan vi jo, da kan vi jo være med på å påvirke. For eks. For å motivere mellomledere/teamledere til å fortsatt være motivert for den jobben som av og til kan oppleves som en jobb mellom barken og veden. Eh.. det er sånn typisk sak eh.. at da kan man bruke den type ytre motivasjon som lønn er da. Eh.. å det er også selvfølgelig rammevilkår, mye kan gå på økonomi men vi prøver å eh.. vi prøver å å det er jo et – klasseromma her oppe på ungdomsskolen f.eks et resultat av. Høre på hvordan lærerne ønsker å ha det i sine rom. Så der er det gjort om i alle rom te datamaskiner rundt hele. Sånn at alle elever da har hver sin datamaskin. Og midtbord inni midten sånn at alle elevene har sin plass i midten til fellesundervisning. Så da har de en arbeidsplass med avlukke på en måte da, eh.. sånn liten bås. He.. – ”vi skal ikke sette elevene i bås, men det gjør vi”. (latter) eh.. til å sitte å jobbe for seg sjøl med sin pc også har de eh.. sin felles plass i midten. Og det er et resultat av at noen ønska det og det å følge opp det og gjøre noe med det og ville gjøre en forandring på det det tror jeg gjør noe med motivasjonen til lærerne.

Intervjuer:

Emem.. ja, absolutt. Eh.. føler du at det er metodefrihet her eller er det.. visse retningslinjer?

Informant:

Ja, ganske stor. Ganske stor metodefrihet. Jeg trur først og fremst ofte ikke det er ledelsen som begrenser det. Jeg trur heller at det er lærerne seg i mellom. ”Hvorfor skal den klassen få lov til å ha som belønning å reise til sjokoladefabrikken?” for det, det er et opplegg som ikke jeg klarer i min klasse. Eh.. og hvorfor skal den klassen få adventskalender, vi får ikke. Sånn at ofte så er det lærerne mellom at mye av den begrensninga skjer da, ikke så mye av ledelsen egentlig. De har ganske stor frihet.

Intervjuer: (39:54)

Eh.. har dere eh.. altså hvis en lærer gjør litt ekstra arbeider og sånn, har dere litt eh.. systemer på belønninger eller er det mer forhandlinger til den hver enkelt, eller hvordan fungerer det?

Informant:

Vi har et eh.. vi har to ting da. Vi har et pluss minus system som går på undervisningstimer. Det betyr at når du pga. ulike ting som skjer mister timer så får du minus timer, og når du tar timer fordi at du for eksempel skal følge klassen på klassetur

eller sånn så får du pluss. Det betyr at eh.. lønna går alltid til den som tar timene da. Eh.. det har vi også har vi noe som vi kaller for en 150 timers pott. Der legger vi inn andre faste oppgaver. Sånn at det blir verdsatt f.eks det å være seksjonsleder i kunst & håndverk, blir verdsatt med et timetall. Da skal man holde orden, i rommet der og lede seksjonen, kjøpe inn for eksempel og sånne ting. Det er verdsatt med et timetall. Så skal alle da i en 100% stilling fylle opp de 150 timene med et eller annet type jobb. Det er ikke alle som fyller opp den fra starten, men da kan vi jo underveis som ting dukker opp bruke det og si at ja men da kan vi jo ta noen timer fra det. Eller hvis det handler om mere undervisningsretta ting, ”det der får du plusstimer for”. For det synes vi er riktig nå i den jobben du har gjort nå.

Intervjuer:

Emem.. Så alle får eh.. altså en type funksjonsstilling i tillegg holt jeg på å si eh.. i tillegg til vanlig undervisning, så får alle noen ekstra oppgaver.

Informant:

Ja, fordelt etter stillingsstørrelsen eh.. på 150 timer da. Hvis du har 100% så har du 150 timer du skal fylle opp med som annet type arbeid. Da kan det være orden i melkeskapet og sørge for at melka er der og samarbeide med Tine og sånn og det kan være seksjonsleder og det kan være Fronteransvarlig og det kan være masse forskjellige oppgaver. Eh.. sånn atte også de type funksjoner, noen type funksjoner da.

Intervjuer:

Emem.. er det noen funksjoner som også har lønn i tillegg eller er det bare..

Informant:

Ja, vi har jo via lokale lønnsforhandlinger for eksempel gitt mer til kontaktlærerne, vi har gitt til eh.. Fronteransvarlige, vi har gitt til teamlederne. Eh.. vi har gitt til den som leder i bedriftsidrettslaget. Eh.. det har jo vi aldri gitt noe, det er mer vanlig i det offentlige tror jeg atte de får noe og har noe. Så vi har noen sånne som får lønn, men da stort sett via lokale lønnsforhandlinger.

Intervjuer:

Jeg ser altså at det er jo... vi driver jo skole offentlig og privat mye likt, men det er jo også litt forskjellig så altså det, det er jo veldig spennende og jeg skulle så gjerne egentlig lært så mye mer. Det er kjempespennende. Særlig dette med sånn 150 timers pott og sånn. Det har jo ikke vi i det hele tatt. Vi har jo mer at det opprettes funksjonsstillinger som alle kan søke på som er på toppen av 100% stillingen din, ikke sant, så det blir en sånn ekstra, men da kan det være at noen stillinger har noe nedsatt undervisning sånn atte du kanskje får

trukket fra en time undervisning da også mer lønn, men det er veldig forskjellig og det forhandles fram hvordan det skal være. Så det var litt annerledes, hm artig.

Informant:

Ja, det er det. Akkurat det og pluss/minus systemet er systemer som er veldig gunstig økonomisk for skolen. Ja, det er vel egentlig sånn som er ganske vanlig i den videregående skolen er det ikke det?

Informant:

Det kan godt hende, jeg er ikke helt oppdatert på det, men det kan godt hende at de gjør det.

Intervjuer:

Ja, jeg har hørt noe om det.

Ja, det gjør vel også kanskje også at dere har en litt bedre økonomi til andre ting, når man utnytter den til det fulle liksom.

Informant:

Ja, det kan det bety hvertfall. Eh.. for jeg som sagt veit jo ikke akkurat åssen man gjør det i det offentlige. Jeg hører noen eksempler, men jeg kan ikke si at det er det man gjør i offentlig skole når man gjør det i noen skoler og da høres det av og til ut for meg som at avstanden til pengene blir litt stor, sånn at det er for lett å si at ”ja, ja blås da gikk det også gikk det” eh.. her er det veldig nærhet til det eh.. som gjør at hver eneste krone blir jo feil å si, men at hver eneste tusenlapp blir på en måte vurdert da. Og de ansatte er også motiverte for det, å bidra.

Intervjuer:

Emem, veldig bra. Jeg tror jeg har det jeg trenger jeg da...